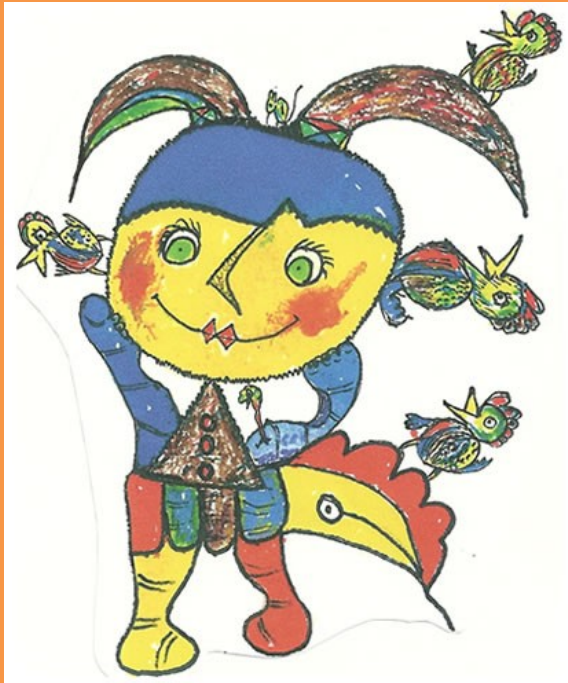


experiencias ner 2011

otra realidad empresarial contada por sus protagonistas



historias empresariales reales ocurridas en
el país vasco en las turbulencias que
caracterizaron al 2011, tercer año
consecutivo de todo tipo de crisis

experiencias ner 2011

otra realidad empresarial contada por sus protagonistas

historias empresariales reales ocurridas en el
País Vasco en las turbulencias que caracterizaron
al 2011, tercer año consecutivo
de todo tipo de crisis

K2K EMOCIONANDO



*Experiencias ner 2011. Otra realidad empresarial
contada por sus protagonistas (Historias
empresariales reales ocurridas en el País Vasco en las
turbulencias que caracterizaron al 2011, tercer año
consecutivo de todo tipo de crisis)*

Editado por K2K emocionando
Bilbao, 2012

Los ingresos de esta publicación se
destinarán a la actividad del equipo de
Compromiso con la Sociedad de



Esta obra se publica bajo una licencia Atribución - No Comercial - Compartir bajo la misma licencia 3.0 Unported de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>

No dudemos jamás de que un pequeño grupo de individuos conscientes y comprometidos pueden cambiar el mundo. Es así como ha ocurrido siempre.

MARGARET MEAD

Índice general

—

Personas de K2K emocionando	11
Dedicatoria	13
Agradecimientos	15
Introducción – 1	17
Introducción – 2	21
Sumario de los capítulos	23
Capítulo I.– Decisión y ética	27
Capítulo II.– Una asignatura pendiente	45
Capítulo III.– Actos de solidaridad	55
Capítulo IV.– Deshaciendo nudos	67
Capítulo V.– ¿Son las personas libres en las organizaciones?	81
Capítulo VI.– El poder mal aplicado	101
Capítulo VII.– Nuevas actividades desde ner group	121
Capítulo VIII.– Experiencia en Uruguay	143
Capítulo IX.– Mi primer mes en K2K	153
Capítulo X.– Razones para el cambio	157
Capítulo XI.– ner eguna	169
Capítulo XII.– Si Mahoma no va a la montaña... ..	177
Anexo.– Nuestra editorial loslibrosdek2k.com	179

Personas de K2K emocionando

—

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Asier Irazusta

Dedicatoria

—

A todas las personas que sientan la necesidad de salir de la rutina, de querer soñar algo nuevo, de sentirse actores de su vida las veinticuatro horas del día, sin que nada ni nadie les prohíba volar.

Agradecimientos

—

A los cientos de personas que forman parte de las experiencias que contamos, porque nos han permitido, por el camino directo o indirecto que fuera, que formáramos parte de su entorno y también de su vida.

A quienes han dedicado horas y cariño: Olaia Pellón, visitando los proyectos y conectando en directo con los protagonistas; Begoña Saludes, que cuida y mimas los textos para llegar al documento final. Cómo no, a nuestro artista, compañero desde el origen, el escultor Juan Gorriti, que nos permite dar vida única a nuestras portadas.

A todas las personas que nos siguen en nuestra editorial en la Red: <http://loslibrosdek2k.com>.

INTRODUCCIÓN – 1

Como bien lo indica el título del libro, vamos a exponer algunas de las experiencias reales que hemos tenido las personas de K2K en este inquietante 2011. Y estaba pensando que, entre ellas, también se encuentran las lecturas de cuatro libros, que no son para el ocio y sí y mucho para la reflexión, y que recomiendo a todas las personas que quieran salir de la situación de confort artificial en la que se encuentran. Creo que el orden adecuado es: *La doctrina shock*, de Naomi Klein; *Mao. La historia desconocida*, de Jung Chang y Jon Halliday; *Más allá del crash*, de Santiago Niño-Becerra; y *La vía. Para el futuro de la humanidad*, de Edgar Morin. Los dos primeros nos dan una visión, perfecta y cuantiosamente documentada, de cuáles son las bases sobre las que las grandes potencias han creado su poder y sobre las que quieren seguir protegiéndolo; el tercero nos ofrece una visión, de una manera cruda y real, de la terrible situación actual y las tristes perspectivas de futuro que la sociedad continúa sin querer asumir y, por tanto, liderar. Sin embargo, Edgar Morin, siendo totalmente consciente de la realidad, desde hace años, y como buen filósofo, nos indica vías para el futuro. Es esta perspectiva, la de mirar al futuro, la que me interesa, y más si aporta caminos posibles para crear el gran cambio que el planeta a gritos nos pide. Espero que los lectores profundicen en los otros tres y, por supuesto, en este último.

Ya en la introducción, Morin hace una referencia a la diversidad que está en línea con nuestra manera de exponerla cuando recurrimos a la campana de Gauss: «La unidad humana engendra la diversidad humana y la diversidad humana mantiene la unidad humana. De ahí surge esta afirmación: “la diversidad es el tesoro de la unidad humana; la unidad es el tesoro de la diversidad humana”».

La globalización, que nació hace poco más de dos décadas, tiende hacia un progreso estandarizado según modelos americanos que solo hablan de bienestar y consumo. Sin embargo, existe otro modelo de resistencia y que habla de culturas autóctonas. Una sociedad debe controlar su economía y no la economía a la sociedad, como está ocurriendo. Este control falta y no existe en este momento la autoridad capaz de

ejercerlo; «por tanto, está ausente la conciencia de comunidad de destino indispensable para que la sociedad se convierta en Tierra-Patria».

En el inicio del libro mencionado, Edgar Morin hace una clara descripción de las crisis que nos rodean:

- La crisis económica mundial aparecida en 2008 como consecuencia de una falta de regulación. A la hipertrofia del crédito se une la especulación del capitalismo financiero con el petróleo, los minerales, los cereales, etc.
- La crisis ecológica se acentúa con la degradación creciente de la biosfera, que generará nuevas crisis económicas, sociales y políticas.
- La crisis de las sociedades tradicionales deriva de la occidentalización que tiende a desintegrarlas.
- La civilización occidental de por sí siempre en crisis debido a los efectos egoístas del individualismo que destruye la solidaridad, con una clase media que se intoxica con el consumismo, mientras se agrandan las desigualdades.
- La crisis demográfica se amplifica por la superpoblación de los países pobres, la disminución de la natalidad en los países ricos y los flujos migratorios que la miseria provoca.
- La crisis urbana se desarrolla en las megalópolis asfixiadas y asfixiantes, contaminadas y contaminantes, con ciudadanos sometidos a continuo estrés, donde proliferan los guetos de pobres y los muros para proteger a los ricos.
- La crisis del mundo rural, en plena desertificación provocada por la creciente concentración urbana y por la extensión de los monocultivos y la ganadería industrializados, que degradan entornos y alimentos.
- La crisis de la política que se agrava por la incapacidad de pensar y de afrontar la amplitud y la complejidad de esta nueva situación.
- Las religiones, que habían retrocedido gracias a la laicidad, están progresando, pero con conflictos internos entre cultos enfrentados.

- El humanismo universalista se descompone en aras de las identidades nacionales y religiosas, cuando aún no ha logrado convertirse en un humanismo planetario que respete el lazo indisoluble entre la unidad y la diversidad humanas.

Y prosigue Morin reflexionando en los siguientes términos: «El conjunto de estas múltiples crisis interdependientes es ocasionado por una mundialización que, al igual que la Trinidad cristiana, es una y trina: globalización, occidentalización y desarrollo. La palabra “desarrollo” se ha convertido en una etiqueta de solución y progreso. Gran parte del mundo considera que es la salvación para la humanidad. El crecimiento se concibe como el motor evidente e infalible del desarrollo, y el desarrollo como el motor evidente e infalible del crecimiento. Ambos términos son, a la vez, fin y medio uno del otro. Sin embargo, como dijo Kenneth Boulding: “Quien crea que un crecimiento exponencial puede durar siempre en un mundo finito o es un loco o es un economista”».

Esto nos lleva a que: «La gigantesca crisis planetaria es la crisis de la humanidad que no logra acceder a la humanidad».

Como inicio de las vías reformadoras, Edgar Morin indica: «Las reformas políticas, económicas, educativas y vitales, por sí solas, han estado, están y estarán condenadas a la insuficiencia y el fracaso. Cada reforma solo puede progresar si lo hacen las demás. Las vías reformadoras son correlativas, interactivas e interdependientes.

»No hay reforma política sin reforma del pensamiento político, el cual supone una reforma del pensamiento mismo, que, a su vez, supone una reforma de la educación, que conlleva una reforma política. No hay una reforma económica y social sin reforma política, que va unida a una reforma del pensamiento. No hay reforma vital ni ética sin reforma de las condiciones económicas y sociales, y no hay reforma social y económica sin reforma vital y ética.

»Podemos afirmar que la conciencia de la necesidad vital de cambiar de vía es inseparable de la conciencia de que el gran problema de la humanidad es el de las *relaciones* entre individuos, grupos y pueblos, muchas veces monstruosas y miserables. La antiquísima cuestión de la mejora de las relaciones entre los humanos, que tantas aspiraciones revolucionarias ha inspirado y tantos proyectos políticos, económicos, sociales y éticos ha suscitado, está hoy indisolublemente ligada a la cuestión vital del siglo XXI, que es la de la nueva Vía y la metamorfosis.

»No podemos esperar el mejor de los mundos, pero sí un mundo mejor. Solo siguiendo las vías reformadoras regeneraremos el mundo humano, de forma que converja hacia la Vía que conduce a la metamorfosis. Hay que reformarlo y transformarlo todo. Pero todo ha empezado a transformarse ya sin que nos demos cuenta. Hay millones de iniciativas que florecen en todas partes del mundo. Es cierto que, a menudo, son ignoradas, pero cada una, en su vía, aporta confianza y conciencia. Trabajemos para diagnosticar y transformar, *para relacionar y unir*.

»Las reformas son solidarias. No son solo institucionales, económicas y sociales, también son mentales, y requieren una aptitud para concebir y abarcar los problemas globales y fundamentales, una aptitud que, a su vez, precisa de una reforma de la mente.

»La reforma de la mente depende de la reforma educativa, pero esta también depende de una reforma del pensamiento: son dos reformas clave, que se retroalimentan, cada una es productora y producto de la otra, indispensables ambas para la reforma del pensamiento político que dirigirá, a su vez, las reformas sociales, económicas, etc.

»Pero la reforma de la educación también depende de la reforma política y de las reformas de la sociedad, que derivan de la restauración del espíritu de responsabilidad y solidaridad, producto de la reforma de la mente, de la ética, de la vida.»

Y como buen filósofo visionario y humanista, Edgar Morin concluye con lo que él llama «principios de esperanza»:

1. El surgimiento de lo inesperado y la aparición de lo improbable.
2. Las virtudes generadoras/creadoras inherentes a la humanidad.
3. Las virtudes de la crisis.
4. Las virtudes del peligro.
5. La multimilenaria aspiración de la humanidad a la armonía.

Koldo Saratxaga

INTRODUCCIÓN – 2

Hace algo más de seis años que iniciamos K2K emocionando (<http://www.k2kemocionando.com>) con la idea fundamental de colaborar en organizaciones, tipo Pymes, que quisieran realizar cambios sustanciales, diríamos radicales, en sí mismas. Cambios basados en las personas y queriendo realmente conformar un Nuevo Estilo de Relaciones, **ner**, entre todos los entes vivos que comprende su actividad, como son las personas de la propia organización, las personas de los clientes, las personas de los proveedores en su sentido más amplio y, por supuesto, con la sociedad.

En este entorno de «con la sociedad» queremos conectar nuestra idea de compartir nuestras experiencias reales, de forma directa, ágil y gratuita. Deseamos que estén al alcance de todas las personas del planeta que se identifiquen con nuestras inquietudes y, en algunos casos, conducirles a los verdaderos actores de la propia experiencia.

Narraremos aquellas vivencias, todos los años que la ilusión nos mantenga la energía necesaria para ello, que entendamos puedan ser portadoras de pensamiento y aplicación o, al contrario, de no aplicación. Serán acontecimientos positivos unos y no tanto otros. Será nuestra parte física, intelectual y emocional de haberlo sentido. En ningún caso irá contra nadie, pero queremos abrir nuestras puertas y que muchas personas pasen de la teoría de las aulas a la realidad de las organizaciones en las que tienen que actuar para continuar en este mundo competitivo, no muy ético, no muy sobrado de valores, muy centrado en el yo y poco acostumbrado al nosotros.

En el año 2011 son XII las experiencias que hemos considerado que contienen, aportan y pueden ir transmitiendo lo que sustenta el concepto **ner**.

En algunos casos, el lector puede encontrar dificultades para situarse en cuanto al proyecto del que hablamos y, sobre todo, para comprender de dónde viene lo narrado. Si es así, recomendamos: paciencia, a medida que se lean más capítulos, será más cómodo su entendimiento, y

además: leer los libros que se encuentran en la Red editados por K2K y también *Un nuevo estilo de relaciones* (publicado por Pearson Educación).

Procuraremos ayudar con una pequeña introducción sobre cada experiencia, donde se indica el contenido principal de la redacción resumida con que la exponemos.

SUMARIO DE LOS CAPÍTULOS

Capítulo I.– Decisión y ética

Se viaja a través una síntesis de los tres años de vivencias en la organización protagonista, que por sí solos podían ser y son una excelente experiencia. Además, hemos puesto el foco, y en consecuencia, el detalle explicativo, en cómo hacer una fusión con la competencia. Son tres años de decisiones relevantes y el lector deberá sentir si se ha realizado con las formas al uso o bien se ha priorizado la siembra con mimo, con la esperanza de una cosecha futura.

Capítulo II.– Una asignatura pendiente

Después de una traumática escisión, consecuencia de varios años de desencuentros, esta asociación sin ánimo de lucro se encuentra con K2K. A lo largo de este capítulo se comparten las experiencias vividas por la organización en su búsqueda para volver a sus orígenes.

Capítulo III.– Actos de solidaridad

Quienes hoy conformamos ner group (<http://www.nergroupp.org>), más de veinte organizaciones, compartimos equipos de trabajo sobre diferentes temas que tienen que ver con la actividad empresarial. Se trata de crear alianzas y poner en común experiencias para actuar en este entorno planetario donde cada vez es más complejo subsistir. Una de ellas es ayudarnos en aquello que tanto daño está haciendo en la sociedad y que es el paro o, en muchos casos, la incertidumbre y el desconocimiento de cuándo puede llegar dicha situación. En toda esta crisis, en **ner group** no hemos prescindido de ninguna persona, ni incluso en situaciones de muy escasa actividad. Lo que hemos acordado, dada la variedad de las propias organizaciones y sus diferentes situaciones, es ser solidarios con aquellas que tienen personas inactivas y

dar a estas actividad en aquellas otras que están en crecimiento o bien tienen actividades extra en algunos momentos.

Capítulo IV.– Deshaciendo nudos

Con esta experiencia queremos reflejar el camino que está recorriendo una organización por dejar atrás años de enfrentamientos personales, desconfianza y división, y salir adelante a través de la unión, el trabajo en equipo, la confianza en las personas... Es decir, con la puesta en práctica de las ideas que conforman el Nuevo Estilo de Relaciones.

Capítulo V.– ¿Son las personas libres en las organizaciones?

Es una experiencia de esas que en algunos encuentros, charlas, seminarios, nos preguntan sobre qué nos ha salido mal. Este es un caso con muchas cosas positivas y un final no deseado. Es una realidad que está en el corazón de muchas organizaciones: ¿son las personas libres en las organizaciones? En esta experiencia sentimos claramente que no. Cuesta creer cómo las personas, a quienes se va conociendo en su ser único, en un momento dado, sin nada directo que lo justifique, responden en bloque como a una llamada de trompeta y llegan a perder las formas, la ética y la palabra. Entre ellas, también quienes han perdido poder con el cambio, pero mantienen el tipo y la medio sonrisa y se suman a cualquier carro para volver a tomar cotas de poder. En el relato de esta experiencia, tanto el nombre de la organización como algunos detalles formales no son los reales, pero en nada afectan al fondo de lo sucedido.

Capítulo VI.– El poder mal aplicado

En esta experiencia también el final es amargo, muy amargo. Hay organizaciones con grandes misiones y personas que las apoyan, tanto desde dentro como desde fuera, que se sienten cómodas con ellas, pero que no siempre conocen la realidad del cómo se dirige la organización.

Hay algunos dirigentes de la escuela tradicional, tipo Chicago, que toman las organizaciones como su finca particular y deciden en cada momento sobre las cosas y sobre las personas lo que en cada caso y momento les interesa, y no digamos nada sobre las ideas. En el relato de esta experiencia, tanto el nombre de la organización como algunos detalles formales no son los reales, pero en nada afectan al fondo de lo sucedido.

Capítulo VII.– Nuevas actividades desde ner group

En el momento de escribir esta introducción, en **ner group** (<http://www.nergroup.org/>) somos más de veinte organizaciones y cerca de dos mil personas con el nexo entre sí del Nuevo Estilo de Relaciones, el nuevo estilo organizacional, sin vinculaciones societarias de unas con otras. Esta dinámica va para el séptimo año de vida y con diversas entradas y salidas, dado el carácter libre de la unión. En el funcionamiento diario existe un flujo de contactos cada vez más numerosos, que van desde los formales, por medio de los equipos creados, una docena, hasta los informales, en claro ascenso, con temas de interés común para dos o más de las organizaciones. Una de las características primordiales es el mantener los puestos de trabajo. En una de las reuniones del Equipo de Pilotaje, compuesto por las personas que coordinan cada proyecto, surgió la idea de pensar en crear nuevas organizaciones que, sin ser intensivas en inversión, pudieran crear empleo y desarrollo humano sostenible. En este capítulo exponemos los dos primeros casos que han iniciado su andadura.

Capítulo VIII.– ner en Uruguay

Nunca mejor dicho, las relaciones han acercado a K2K a Uruguay. Su manera, su ilusión, el país nos hacen ver que podemos crear lazos que aporten oportunidades a sus inquietudes y a organizaciones de **ner group**.

Capítulo IX.– Mi primer mes en K2K

El primero de septiembre de 2011 se incorporó Asier al equipo de K2K y el 30 de setiembre recibió un correo pidiéndole que expresara sus impresiones de lo que había vivido en este primer mes, en el que tuvo ocasión de ver, conocer y escuchar a una gran parte del conjunto **ner**.

Capítulo X.– Razones para el cambio

En la experiencia de esta cooperativa bergaresa podemos encontrar unas cuantas de las poderosas razones que llevan a las personas de una empresa tradicional a buscar y lograr un cambio profundo en su forma de actuar y en su estilo de gestión.

Capítulo XI.– ner eguna

La celebración de la primera edición del **ner** eguna ha sido, además de un espléndido día lúdico y festivo para todas las personas de **ner group** que participaron en él, una magnífica experiencia práctica de los valores del Nuevo Estilo de Relaciones aplicados más allá del ámbito de la propia organización empresarial en la que cada cual participa.

Capítulo XII.– Si Mahoma no va a la montaña...

Olaia Pellón comparte su experiencia de contacto directo con las personas y proyectos de **ner group** para la elaboración de este libro, la respuesta que ha encontrado y su vivencia personal.

Anexo I.– Nuestra editorial loslibrosdek2k.com

...Y 13, en este Anexo se describe qué es Los Libros de K2K, cómo nació, el camino que lleva recorrido hasta el momento.

Capítulo I

DECISIÓN Y ÉTICA

El 24 de junio del 2008 a las 19.40 horas, recién terminada la reunión del Consejo Rector (CR) de Ekin, su secretario envió a Koldo Saratxaga el siguiente correo electrónico:

«Arratsaldeon, Koldo:

Te escribo en nombre del Consejo Rector de Ekin Sociedad Cooperativa. Somos una cooperativa no integrada en el grupo MCC, situada en Amorebieta-Etxano, y con una plantilla de aproximadamente 110 personas, de las cuales 100 somos socios.

Necesitamos un cambio en el modelo de gestión de nuestra cooperativa y desde el Consejo Rector hemos apostado por tu modelo para reconducir nuestra situación actual y proyectarnos hacia el futuro. Estamos deseando mantener una entrevista contigo o bien con algún miembro de tu grupo asesor.

Agradeciendo tu atención y esperando una pronta respuesta, te mandamos un saludo.»

Un correo electrónico como el que acabamos de transcribir es uno de los diferentes caminos para contactar con K2K emocionando e iniciar una colaboración de futuro. Sin embargo, este caso posee una característica que muy pocas veces se presenta y consiste en que en Ekin, como puede leerse, la decisión está clara, no parecen tener dudas. La apuesta por el futuro ha sido realizada por su parte. En cambio, lo habitual en muchos otros casos es empezar por tener un encuentro con personas de K2K a fin de aclarar algunas cuestiones básicas o conceptuales como: podéis, queréis, cómo se decide, qué tipo de contrato y condiciones, etc., y más considerando que el estilo de colaboración de K2K no es precisamente el estándar.

En las páginas a continuación, pretendemos destacar algunas decisiones y acontecimientos que pueden servir, como experiencia, entre nuestros lectores. Pertenecen a los tres años largos de acontecimientos y

experiencias vividas que, si bien comprenden momentos duros, en general han sido ricos en satisfacciones para la mayoría de las personas de la cooperativa, para sus colaboradores y de cara a la sociedad.

Antes de proseguir, también será útil especificar que, desde su creación en 1963, Ekin fabrica herramientas de corte de precisión en general y ha evolucionado hasta posicionarse en vanguardia en el campo del brochado y el laminado. Actualmente, es uno de los fabricantes mundiales líderes en máquinas y herramientas de brochar y laminar, tanto acanaladuras como dentados y roscados de alta precisión.

* * *

Tras recibir el correo, se desarrollaron los primeros contactos con miembros del CR de Ekin, quienes nos explicaron los motivos por los que entendían era necesario, en las formas y el fondo, un cambio radical, con objeto de reorientar la cooperativa hacia el futuro. Tan claro lo tenían como que ya habían tomado la decisión de reemplazar la gerencia y optar por un cambio organizacional de gran calado que consideraban K2K representaba. Las razones aducidas eran muchas y variadas, al igual que sus justificaciones, como es habitual, las cuales dependen de las vivencias de las personas que las expresan, según hemos ido conociendo en el tiempo. Aquí, sin embargo, y aunque la verdad pura como tal no existe, el fondo de la cuestión no ofrecía duda: se había perdido totalmente la confianza en la persona que dirigía la organización y la responsabilidad de ello recaía en el CR, que ahora estaba actuando en consecuencia.

La situación de entonces en Ekin es un exponente de lo que a K2K se le ha planteado en varias ocasiones entre las cooperativas. El CR estaba formado en este caso por personas en su mayoría directos y ninguno de sus miembros pertenecía al Comité Directivo, cosa nada lógica y nada recomendable en cooperativas de cierto tamaño. En su trayectoria llevaban muchos años de estilo de hacer tradicional, donde, en muchas ocasiones, los socios no reciben toda la información y comunicación ni del cuándo, ni del qué, ni del cómo y, por otro lado, la asamblea anual ordinaria y su información obligatoria no en todos los casos acaban siendo el fiel reflejo de la realidad que vive la organización, ni satisfacen a todos los participantes por igual ni tampoco a todos les parece adecuado que se convoque una asamblea general solo anualmente. Esto

es camino abonado para que se vayan creando más y más posos de insatisfacción, resuelta a su vez con decisiones extremas que dividen y tensan, más si cabe, la vida relacional interna de la cooperativa, en ocasiones también con repercusión externa, y provocan cambios repentinos en la cabeza de la gestión, con secuelas que duran demasiados años.

Lo descrito hasta aquí es bastante común en las cooperativas, insisto, pues no en vano he vivido más de veinticinco años entre las mismas. Se trata de una gestión según los cánones de las nuevas tendencias, marcadas en su mayoría por las multinacionales americanas, al igual que por el amor desmesurado al crecimiento y la productividad como seguro de vida y objetivo que perseguir. Unos cánones que conceptúan las herramientas como elixir salvador a la vez que aportador de imagen innovadora y actualizada, en paralelo a un modelo de enseñanza, en la Universidad y en el nivel de posgrado con los MBA, que ha puesto el foco en lo mismo. No puede faltar el aderezo de procesos y procedimientos bien definidos entre pocos para todos. Sin embargo, se ha olvidado, durante las últimas décadas, que nada de esto sirve en el tiempo si no logramos que las personas se suban al carro porque se ilusionan con las decisiones y las hacen suyas, de manera que puedan ser los apoyos imprescindibles para lograr los éxitos compartidos. Todo lo contrario pasará si solo unos pocos saben y participan de esas decisiones.

Estamos contando una experiencia de K2K en Ekin que, como veremos, tiene mucho de positivo, pero que en su momento inicial de 2008, vivía una situación interna de máxima tensión y discrepancia. Y esto sucedía en el año que pasaba por ser el mejor de la historia de la cooperativa y en el que ni los mercados ni el entorno económico indicaban que algo pudiera cambiar esta trayectoria.

En el primer encuentro con el CR, y como a todos los nuevos proyectos, les indicamos los pasos fundamentales que era preciso dar: comunicar a todas las personas su decisión, abrir un periodo de conocimiento en el que todo el mundo pueda recabar información, escrita o de personas que ya estén en **ner** (Nuevo Estilo de Relaciones) sobre el qué y el cómo K2K lidera los cambios. También les expusimos que es sumamente interesante que tanto el CR como todas las personas que quieran visiten uno o dos proyectos que lleven uno o más años en la experiencia **ner**. Tras este periodo, se realizaría la asamblea con todas las personas en

activo para decidir si Ekin da el paso de cambio organizativo de cara al futuro.

En este periodo de «puertas abiertas», que duró un mes, tuvimos un encuentro con las personas que componían la dirección de Ekin. Lógicamente, no estaban nada cómodos con la decisión del CR y así lo demostraron, ya que la reunión fue tensa y muy poco gratificante para nosotros, que nada teníamos que ver con el pasado y nos encontrábamos allí invitados por quien corresponde este tipo de decisiones. En mi opinión, este es uno de los puntos más débiles que tienen las sociedades cooperativas.

Tras darse los pasos indicados con respecto a obtener información, a fines de julio se realizó la asamblea. En este encuentro con todas las personas se expusieron y debatieron las ideas principales sobre las que entendíamos se debía transitar en adelante: un proyecto basado en las personas (trabajo en equipo, transparencia, libertad, confianza, oportunidades, no control individual, comunicación, responsabilidad, ética, equilibrio salarial, etc.), focalizado al cliente y a la eficiencia, entroncado con el entorno y la sociedad en general. El resultado fue un acuerdo de amplia mayoría, incluso a pesar de la campaña poco amigable realizada por parte de algunas personas con responsabilidades en ese momento. Esta postura se ha mantenido en el tiempo con puntas y valles, pero en claro descenso.

Comenzamos en Ekin el 1 de octubre del 2008: Jabi Salcedo como Coordinador, Ainara Saratxaga como asesora y Koldo Saratxaga liderando el cambio por parte de K2K, así como Pablo Aretxabala durante un tiempo. Como siempre hacemos, en las primeras semanas tuvimos un encuentro tranquilo con todas las personas para conocer sus puntos de vista sobre la realidad que perciben de la organización como un todo, así como aquello en lo que se sienten cómodos y en lo que no tanto. Estos encuentros también nos permiten saber de sus experiencias profesionales y sus expectativas en algunos casos. En paralelo, tratamos con quien corresponde sobre la organización actual, las relaciones externas con clientes y proveedores, los aspectos económicos y financieros, así como los proyectos o decisiones que en ese momento estén siendo o vayan a ser de cierto interés para el futuro.

En estos meses del 2008, Ekin pasaba por los mejores momentos de su historia, de tal manera que en octubre batió el record de pedidos recibidos y la cartera era bastante más alta de lo normal, lo que acarreó un problema de mal servicio. En ese momento, los intereses de los

clientes en manos de los comerciales y los de producción en manos de los de producción no caminaban en paralelo ni en beneficio de los clientes. Esta situación generaba a su vez una dinámica interna muy dependiente de la actividad y de quienes tenían la llave tanto del conocimiento como de la disponibilidad para sacar adelante los pedidos. En los siguientes meses, esto nos trajo bastantes problemas de entendimiento con quienes ostentaban el poder que da el conocimiento —la mayoría con edades altas— que otros muchos no habían alcanzado. Uno de los temas que abordamos fue el del equilibrio salarial, en las cooperativas, anticipo laboral; lo realizamos en aquellas primeras semanas en las que trazamos qué objetivos se deben cumplir para que todas las personas tengan la oportunidad de lograrlo en un tiempo definido. No a todos gustó que hubiera oportunidades para todas las personas, a sabiendas de que nadie salía perjudicado con lo planteado y sí muchos beneficiados. Cosas de los humanos pues, como dice el filósofo Edgar Morin: «La gigantesca crisis planetaria es la crisis de la humanidad que no logra acceder a la humanidad».

Con este entorno de grandes esperanzas e ilusiones, claramente mayoritarias, y con un pasado que se resistía a evolucionar por parte de algunas personas, planteamos en noviembre la segunda asamblea, tras el visto bueno del CR, con el siguiente contenido:

- Ideas: Es el mejor momento para la unión, para la ilusión y para el éxito compartido. Es el momento de todos: todos querer, todos pensar, todos hacer. No hay sitio para dejarlo a los «otros». El Proyecto Ekin, basado en las personas, con una visión de: equipo de personas unidas, cercano al cliente y ofreciéndole **soluciones** óptimas en **Innovación, Calidad, Servicio y Coste**. Las personas generan un proyecto y una cultura **INNOVADORAS**, **logrando** clientes **ENTUSIASMADOS** y un nuevo futuro desde la **ÉTICA**... pero **debemos SALIR** de la zona cómoda y **DISFRUTAR** de crear algo diferente.
- Organización: Un Nuevo Estilo de Relaciones basado en equipos, donde absolutamente todas las personas vieran el dónde, el con quién, el para qué y el cómo en el todo de la organización como una cadena tractora focalizada al cliente.
- También se trató sobre la situación económica que pasaba por momentos de gloria y sobre la nueva situación que ya se veía venir en el mundo. Nos atrevimos a soñar en lo que una

organización como la presentada podía alcanzar, en términos de creación de empleo, de crecimiento y de aportación, dentro y fuera de Ekin.

- Menos atractivo, para algunos, pero necesario, fue la parte del equilibrio salarial y el cambio de ciertas normas laborales acuñadas durante muchos años pensando que siempre la vida sería fácil y que lo que hay que hacer es recoger y repartir cuanto antes. Aunque estemos con personas mayores y maduras, no siempre la inteligencia supera al egoísmo. Pensar en futuro no es algo que preocupara a muchas personas. Por nuestra parte, somos conscientes de que esta perspectiva de largo plazo no es la mejor manera de hacer amigos a corto, pero sí de educar y sembrar a largo. Ni nos vamos a engañar, ni vamos a engañar.

Justo en ese mes de noviembre de 2008, la entrada de pedidos cae a niveles del 30% sobre el mismo mes del año anterior y así continuó durante cuatro meses seguidos. Sin embargo, la actividad se mantenía, de momento, debido a los grandes atrasos acumulados, incluso pese a la anulación de varios pedidos, con programas de entrega en el tiempo, por parte de clientes solventes y consolidados. Con este panorama, y siendo conscientes por nuestra parte de que la crisis era sistémica y venía para quedarse, cosa que tanto ha costado o está costando que la sociedad asuma, tomamos las siguientes acciones en asamblea de marzo de 2009, tras tratarlo profundamente en el Equipo de Pilotaje (EP) y el CR. Es necesario indicar que Ekin, S. Coop. únicamente había conocido pérdidas un año en su historia y, por tanto, no resultaba fácil interiorizar que la situación era crítica, menos aún si consideramos cómo se ha llevado el tema a nivel político y macroeconómico.

Los puntos acordados en esta asamblea, tensa, de marzo de 2009 fueron:

- Contar con Lagun Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria (LA EPSV), para poder acceder a reubicar personas excedentarias de Ekin en otras organizaciones del ámbito de LA EPSV. Una de las ventajas claras de cotizar a LA EPSV es que el empleo existente tiene preferencia sobre la creación de nuevos puestos de trabajo en todas las más de cien organizaciones que la componen. Como es fácil suponer, hacer uso de esta prerrogativa puede representar un cambio drástico para los afectados, incluso voluntariamente, como en este caso, ya que

suele suponer un desplazamiento mayor, posibles horarios diferentes y casi siempre trabajos de inferior cualificación

- Reducción salarial del 13%
- Prejubilaciones y jubilaciones adelantadas
- Horarios en función de la actividad
- No subida del IPC
- No paga de San Juan
- No pago de kilometraje por desplazamiento a casa
- Capitalizar interés del capital

Todos los puntos fueron aprobados por el 83% de las personas, excepto el último, por el 67%.

El 2009 fue un año lleno de incertidumbres, con una actividad al 46% del ejercicio anterior, tras recuperar todos los atrasos acumulados en el momento de inicio de la crisis, y con un final que reflejó pérdidas en sus resultados económicos.

Por nuestra parte, el mensaje estaba claro: era necesario aguantar, ser excelentes en servicio, estar cerca de los clientes y transformar la escasez en una oportunidad. Hacer piña y saber que el maratón no había hecho más que empezar y solo los mejores llegarían al final.

Así ocurrió. En abril del 2010 todas las personas reubicadas de Ekin volvieron a sus habituales puestos de trabajo, pues la actividad, tímidamente, iba recuperándose. Es de destacar las continuas felicitaciones que se recibieron por el excelente comportamiento que las personas de Ekin reubicadas tuvieron en las dos organizaciones donde surgieron las oportunidades.

Aquí queremos contar con más detalle los acontecimientos siguientes, por el interés que pueden tener para los lectores, dadas las circunstancias actuales de la economía y el mundo en general, y además porque creemos que pasos como estos dados y los que vienen a continuación, mejor naturales que forzados, fortalecen las organizaciones empresariales de cara al futuro.

Como decíamos, en Ekin la luz comenzaba a verse, pero en la competencia cercana, situada a diez kilómetros, Ebay, S.A., las cosas

habían tomado otro camino y la historia también era más compleja: ya a finales del 2006, habían tenido un ERE de extinción, de acuerdo con los sindicatos, para la salida de diez personas, más otras tantas por contratos temporales, y prejubilaciones sobre un total de noventa personas. Dos años más tarde, en diciembre de 2008, se plantea el siguiente ERE y, de nuevo de común acuerdo, son otras diecinueve personas las que causan baja.

Debido a unas inversiones conjuntas en un horno de templado, motivadas porque los altos costes del mismo no lo hacen rentable para los volúmenes de producción en cada organización, Ekin y Ebay mantienen unas relaciones que entendemos éticas y profesionales, pero además tensas, debido a que comparten la sociedad que soporta dicha actividad de templado y esta no ha pasado por los mejores momentos en los últimos años.

Lo cierto es que Ebay, estando ya en Concurso de Acreedores en la primavera de 2010, se ve en la necesidad de recurrir a un nuevo plan de choque para superar la situación de crisis económica y financiera. Para ello, la dirección presenta a la Administración Concursal la necesidad de reducción de diez personas y una bajada de salarios del 20%. En la fecha comprometida del 18 de mayo se debe presentar un plan a los acreedores, consensuado con los administradores concursales, que ha de reflejar cómo superar la situación de crisis. La Dirección de Ebay se reúne con el Comité de Empresa y con los sindicatos para consensuar el plan que se va a presentar. Dos semanas antes de la fecha límite, los sindicatos no admiten la propuesta de reducción de personas y salarios como única alternativa. La Dirección de Ebay considera que solo le queda pasar de un Concurso de Continuidad (suspensión de pagos) a un Concurso de Liquidación (quiebra).

Terminada esta reunión con los sindicatos, el Consejero Delegado (CD) de Ebay llama al Coordinador de Ekin para comunicar la presentación de Ebay al Concurso de Liquidación y tratar sobre el impacto que tiene en la sociedad de templado conjunta. El Coordinador de Ekin insiste en conocer si han barajado otros planes de posibles salidas, a lo que el CD le contesta que ninguno.

Ante esta situación sin retorno, nos juntamos las tres personas de K2K a fin de analizar la posibilidad de plantear una propuesta de futuro que pase por la integración de Ebay en Ekin y decidimos un encuentro al día siguiente con el CD.

La propuesta que realizamos tiene como base los siguientes puntos:

- Incorporar a todas las personas en activo
- Comprar maquinaria e instalaciones con la fórmula: valor neto contable – desmontaje – transporte – montaje
- Terminar los trabajos en curso que permitan atender clientes y realizar cobros
- Transferir la documentación técnica y comercial
- Transferir la parte del 50% de la actividad de temple

El CD convoca un Consejo y en dos días contesta que están de acuerdo en lo que a ellos respecta. Por nuestra parte, y tras el encuentro, convocamos una reunión del CR de Ekin para expresar la situación y al mismo tiempo la oportunidad, a lo que los convocados dan su visto bueno. Debemos reconocer una gran confianza y sinceridad por su parte al exponernos que el nivel de decisión les supera en entendimiento y riesgo. Vemos la importancia de la confianza una vez más. (Hacemos mención aquí al libro *El éxito fue la confianza*, que puede obtenerse gratuitamente en la página web loslibrosdek2k.com). No debemos olvidar que, en este momento, Ekin pasaba por 16 meses continuados de pérdidas y 22 personas de media reubicadas durante casi un año. Dichosa confianza, las oportunidades que genera.

Frente a esto, el modelo económico empresarial al uso hubiera actuado con criterios de aprovechar la situación de caída libre de la competencia para lograr: la mejor rentabilidad a corto para la parte compradora, según el nivel de precios y calidad ofrecidos al mercado; esperar a comprar maquinaria en subasta unos meses después (pensemos que no hay más competencia en el Estado y la europea está a niveles del 50-60% de actividad en los últimos doce meses); incorporar a las personas que interesan, tras informes de la propiedad saliente, recuperándolos del paro y negociando condiciones. Entendemos que todo ello es una visión a corto y poco ética. En nuestra decisión existió en todo momento un único camino, el que hemos indicado.

Tras el respaldo del CR de Ekin, tenemos un encuentro, el 4 de mayo, con la propiedad de Ebay y la Administración Concursal, en total tres personas. El motivo fue exponerles con detalle los términos de nuestra oferta, la cual no solo es aceptada, sino que nos felicitan por la tremenda

generosidad sin dobleces que la misma contiene y a la que confiesan no estar habituados.

Hasta ese momento todas las decisiones eran verbales, de acuerdo con los puntos indicados, sin que afloraran datos cuantitativos de ningún tipo, ni siquiera criterios de cómo y cuándo. La palabra y la confianza caminan de nuevo.

En nuestra dinámica de comunicar y compartir, una vez alcanzados estos niveles de compromiso entre las partes y antes de tomar decisiones definitivas, se presenta lo avanzado al EP de Ekin, compuesto por 16 personas. Se genera un debate importante, promovido por quienes no han interiorizado el cambio del verano del 2008, que indican, aunque sin documentación ni estudios que lo demuestren, que existe un gran riesgo en la decisión y que se deben hacer cálculos económicos considerando que la situación de Ebay se debe en parte a la falta de capacidad técnica y a unos precios inferiores en el mercado. Esta valoración de la empresa competidora es la que las personas de K2K hemos venido escuchando continuamente, y se le sumaba ahora la opinión de que es mejor para Ekin adquirir lo que interese sin prisa y una vez los inmovilizados salgan a subasta, ya que resulta improbable que otras entidades estén interesadas (juntos Ekin y Ebay tienen una gran mayoría del mercado), así como realizar las incorporaciones de personas que resulten interesantes a corto plazo. En resumen, una estrategia al uso y seguramente la que aconsejaría la mayoría de los llamados «expertos».

Se acuerda elaborar dos propuestas; una por parte de los miembros del EP que han liderado esos puntos de vista, que son varios, y otra por parte de las personas de K2K que lideran el proyecto Ekin.

Ante peticiones de miembros del EP, el Presidente del CR convoca una reunión con todos los anteriores Presidentes y Secretarios del CR que están en activo junto con las personas de K2K. En la misma se analizan ambas posiciones y, tras acaloradas a la par que respetuosas discusiones y discrepancias, se decide llevar el tema a una asamblea extraordinaria en Ekin, decisión que por supuesto en nuestro ánimo estaba previsto realizar.

En este espacio de tiempo es necesario y obligatorio, a nuestro entender, realizar la propuesta a las personas de Ebay en una asamblea conjunta, la cual se convoca en el Centro Cultural de Igorre a las 16 horas del 10 de mayo, adonde deben asistir las cincuenta personas en activo, más la propiedad representada por el CD, que es quien invita y convoca a las

personas de Ebay, así como el Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo Rector de Ekin y las tres personas de K2K.

El local que nos prestaron correspondía a la biblioteca pública, la cual debía ser abierta a las 18 horas, lo que implicaba una cierta concentración y síntesis en el desarrollo de los puntos de la asamblea. Pues bien, de entrada nos encontramos con que había unas seis personas más de los convocados y esto llamó nuestra atención. Al preguntar por qué, el CD nos indicó que estaban presentes los representantes externos de los dos sindicatos vascos con representación. Por nuestra parte, le recordamos que habíamos quedado expresamente en que la asamblea era informativa, enfatizando su carácter informativo, y que se convocaba exclusivamente para las personas en activo. Nos respondió que así se había especificado en la convocatoria, por lo que entonces pedimos que se lo recordase a las personas que no trabajaban en Ebay para que salieran del local y con rapidez, dado que teníamos el tiempo justo para tratar los temas que nos habían reunido. La respuesta de los representantes es que ellos no salen, que les representan y por lo tanto se quedan. Después de dos intentos, el CD nos dice: «Koldo, no sé cómo resolver esto, te ruego se lo digas directamente». Me acerco, les indico lo mismo y me responden lo mismo. Les insisto, con calma, en que, al ser la asamblea solo informativa, luego tienen todo el tiempo que quieran para aconsejar a sus representados de cara a que tomen una decisión colectiva o personal, pero que nosotros queremos tratar con las personas directamente implicadas. Aquí las cosas se salen de tono con frases que profieren de esta índole: «Algo tendrás que esconder si no quieres que estemos»; «además, si nos vamos nosotros, se salen todos», etc. Entonces, les indico que si es así, que lo hagan, que se vayan y que terminamos. Les decimos que tienen cinco minutos para tomar la decisión, ya que de lo contrario no hay tiempo para exponer las ideas, y que esperamos la respuesta fuera de la sala. Salieron en unos minutos aduciendo que se iban si otro día les explicábamos a ellos lo mismo que queríamos exponer en ese momento a las personas en activo allí reunidas. A esto les respondimos que no existía ningún inconveniente para ello, ya que todo era transparente y lo que íbamos a exponer lo teníamos escrito en power point. Quedamos para tres días más tarde en Ekin. Al marchar, el que llevaba la voz cantante, me espetó: «¿A ti quien te ha traído aquí?, los demás llevamos muchos años trabajando por este pueblo». A lo cual le contesté que no sabía quién me había traído, pero que teníamos ideas y decisiones para salvar Ebay, cosa que nadie había conseguido en ese pueblo, y que además, por mi parte, llevaba décadas

haciendo y creando miles de puestos de trabajo en este país, que es algo más que este pueblo. Viviendo estas tristes realidades no es de extrañar que estemos en la situación de enfrentamiento y deterioro en las relaciones humanas en casi todos los estamentos de la sociedad. Otra vez toca acordarse de Edgar Morin.

Literalmente, la propuesta que se realizó fue esta:

- Incorporación a Ekin:
 - o De todas las personas en activo.
 - o Salvo de las 6 personas que por algún motivo no continúan en el proyecto.
- Mismas condiciones que las personas de Ekin.
- Entran a ser socios a los 2 años.
- Capitalización del paro a partir de entonces para financiar la entrada como socio.
- Se mantiene la antigüedad.
- Integrar:
 - o Trabajos en curso.
 - o Cartera de Clientes.
 - o Documentación Técnica.
 - o Documentación Comercial.
 - o Maquinaria, según criterio de Ekin.
 - o Precio = Valor Neto Contable – Desmontaje – Transporte – Montaje.
 - o Participaciones Sociedad conjunta.

Aparte explicamos, con los mismos documentos que empleamos en la primera asamblea con Ekin en julio del 2008, explicamos cómo era el Nuevo Estilo de Relaciones (**ner**) allí aprobado. También se les invitó a que visitaran Ekin, cosa que hicieron tímidamente unas pocas personas, de cara a tomar una decisión personal para el jueves, ya que la dinámica de deterioro financiero de Ebay requería de respuestas rápidas.

Este jueves mencionado se celebró también en Ekin la reunión prometida con los dos sindicatos y el Comité de Empresa, en la que se expusieron los mismos esquemas que en la asamblea del lunes precedente. Dicha reunión transcurrió sin casi preguntas, más bien con disculpas por lo ocurrido el lunes, y con la reacción inmediata de algunos miembros del comité apuntándose personalmente a querer incorporarse a Ekin según lo expuesto en la asamblea. También quedaron en ir a Ebay a la asamblea con todas las personas involucradas, a fin de decidir.

Para entender posturas, a veces conviene saber cómo ocurren los acontecimientos. Esto es lo que pasó los días antes de la asamblea con las personas de Ebay, según miembros del Comité de Empresa.

El jueves anterior, la propiedad les indica que no hay continuidad y que una empresa de fuera, sin especificar cuál, presentará un plan el lunes.

El comité se junta unas horas antes con las personas liberadas de los sindicatos, sale el nombre de Koldo Saratxaga y su relación con los sindicatos, en general, en el estilo de relaciones que lidera. Ante el desconocimiento de qué y cómo van a transcurrir las cosas, el comité pide a los sindicatos que asistan al asamblea de las 16 horas, aun siendo conscientes de que solo era para personas de Ebay. Las personas de Ebay querían escuchar y valorar la propuesta, así lo manifestaron en los minutos que tuvieron para decidir si se iniciaba la asamblea o se anulaba, por lo que acordaron continuar. A su vez, los sindicatos pedir el encuentro posterior con ellos. Ante la necesidad, se impuso la razón: escucha y luego decides. Bien.

Siguiendo con el jueves, al salir de Ekin se realizó la asamblea entre todas las personas de Ebay y se decidió por unanimidad el continuar adelante con la propuesta recibida.

Por la tarde, Jabi se reunió con todas las personas y decidieron incorporarse a Ekin 39 de las 50. Estas once personas que no lo deseaban son: los dos directivos de más responsabilidades, que ya habíamos acordado que no se incorporaban, tres prejubilados con contrato de sustitución, una mujer embarazada que decide no continuar, una persona mayor de 60 años que opta por la prejubilación y tres que deciden no incorporarse.

Por otro lado, Ekin presentó el plan a LA EPSV, que vio con buenos ojos los planes de expansión y aseguramiento de su futuro.

El 19 de mayo se junta de nuevo el EP de Ekin para analizar y valorar la propuesta única que se iba a presentar a la asamblea extraordinaria convocada para el sábado 22 de mayo. El EP acuerda por unanimidad defenderla, lo mismo que por la tarde decide el CR.

En la asamblea se expusieron todas las alternativas barajadas y la propuesta de incorporar a las 39 personas, con el impacto que esperábamos pudiera suponer en el aspecto económico. Tras el debate pertinente y adecuado, la asamblea aprueba con un 78% de votos afirmativos la incorporación de las 39 personas en los términos que se les ofrecieron desde el principio.

Inmediatamente se realiza la oferta formal a la Administración Concursal y esta la entrega al juez, quien le da curso y emite respuesta el 4 de agosto.

Por nuestra parte, al ser conscientes de que este trámite podía alargarse meses, a finales de mayo firmamos un acuerdo de alquiler temporal de las instalaciones y así poder dar respuesta a los clientes de forma conjunta.

Durante el mes de junio se realizaron dos rondas de reuniones con cada una de las personas de Ebay. En la primera, para conocerles personalmente y matizar aspectos que tienen que ver con el **ner**, y en la segunda, para definir y acordar su integración en los equipos correspondientes, así como su retribución asimilada a los niveles salariales de Ekin según los términos generales acordados, y también en algunos casos, incluso la proyección posible de futuro.

En paralelo, se visita la Seguridad Social, el INEM, la Inspección de Trabajo y el Gobierno Vasco, con miras a dar un encaje correcto al traspaso de las personas de una situación concursal a la integración en una cooperativa. Intentamos la posibilidad de ayudas por parte de la Administración, con resultado negativo debido a no existir situaciones similares anteriores y no tener nada previsto al respecto. Para que luego digan que hay que ser innovativos. Creo se refieren a la mejora continua que tanto ocupa y tan poco crea.

Iniciamos la dinámica de integración mediante la creación de diez equipos con personas de ambas organizaciones, una vez que muchas personas habían visitado los medios productivos y, sobre todo, se había asumido una visión única de cara a atender las necesidades de los clientes que ya eran comunes. También en este momento planificamos los cambios necesarios en Ekin respecto al cuándo y al dónde de todo lo

material procedente de Ebay que acabaría conformando el nuevo proyecto Ekin.

Otra cosa que se inicia, desde el día siguiente de la aprobación por la asamblea, es el análisis de clientes por mercados. La situación es bastante más grata que lo que las leyendas urbanas indicaban, ya que los precios de Ebay estaban en línea con los de Ekin. Además, en mercados como Alemania y México sus cotas eran sensiblemente superiores. Como resultado, pasábamos a ser líderes en varios de los mercados en los que teníamos presencia. Sin pérdida de tiempo, se visitó a todos los clientes relevantes, una persona por parte de cada organización, y lo destacable fue la buena acogida absolutamente generalizada de todos ellos, al comprender que tendrían un proveedor más fuerte en todos los aspectos de cara al futuro. También reunimos a los representantes en el extranjero y llegamos a acuerdos respecto a aquellos países en los que había representación de ambas organizaciones. En resumen, la aceptación de clientes, proveedores y representantes fue excelente, y un año después podemos decir que su respuesta real también lo ha sido.

Otro aspecto reseñable es que una parte de los clientes que tenían sus dudas sobre el futuro de Ebay, al conocer la solución planteada de futuro, generaron un incremento importante de pedidos. Esto, unido a los atrasos que acumulaba Ebay, creó un problema serio de servicio. Realizamos sendas asambleas en Ekin y Ebay a fin de decidir quiénes, cómo y cuándo se responde a los clientes, con la meta de evitar la entrada de otros competidores europeos; también tratamos en las mismas sobre el traspaso de maquinaria e instalaciones de Igorre a Amorebieta, y se decidió asimismo hacer esfuerzos conjuntos en sábados y vacaciones por parte de la mayoría de las personas.

Parece adecuado en este momento desmitificar lo que tantas veces se dice y se escucha con relación a la competencia: «tiran los precios», «no tienen la misma calidad», «sus clientes son de menor exigencia», «van a lo fácil», etc. Hay que decir que, en este caso, Ebay ha complementado clientes y mercados, ha complementado capacidades y conocimientos, y no tenían precios inferiores. Por lo tanto, también en estos apartados la decisión ha sido un éxito. Alguno se preguntará: ¿entonces, por qué ha llegado a la situación de quiebra? Para responder, será necesario saber por qué a finales del 2006, en plena euforia planetaria, en plena esquizofrenia económica y financiera, Ebay ya planteó el primer ERE, como se ha indicado.

El año 2011 está siendo de clara expansión para Ekin: se ha podido incorporar incluso a seis personas de las que Ebay prescindió en años anteriores, así como a dos de Lagun Aro y a siete de **ner group**. Y no solo esto, sino que también se ha inaugurado una unidad productiva en México en el mes de mayo, con siete personas, a la que se ofrecen unas grandes posibilidades de crecimiento en los próximos años. Con todo ello, en el conjunto de Ekin hemos pasado de 101 personas en abril del 2010 a 163 en diciembre del 2011. Igualmente, y tras varios viajes, se ha llegado a un acuerdo de implantación en India, con socios locales pendiente de aprobación en la asamblea de enero 2012.

* * *

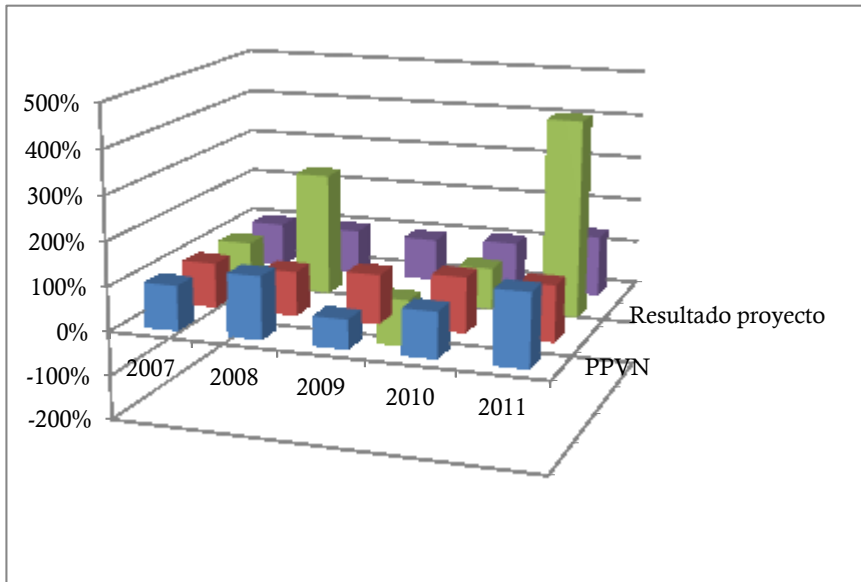
Con el fin de situar la realidad de lo pasado en estos tres largos años, y continuando en plena crisis global, la evolución de Ekin en los conceptos mencionados es la que refleja el gráfico y puede calificarse de excelente. Las decisiones y evoluciones de este tipo, con la ética indicada, solo se consiguen cuando una mayoría de las personas participantes confían y apoyan con ilusión y creatividad un proyecto en el que creen. Sin embargo, y tristemente, sigue habiendo «esas personas» que se aprovechan de todo lo bueno, y entre otras cosas, de la «garantía» de continuidad que el nuevo estilo aporta, pero están ojo avizor, con el palo en la mano, al paso de la bicicleta. Como norma, no suelen ser los mejores en su profesión.

Ekin es un gran proyecto de futuro, con unos buenos profesionales, ilusionados si se sabe hacerlo, con conocimientos, productos y posición internacional. Solo necesitarán una adecuada toma de decisiones, mayoritariamente soportadas, en las muchas oportunidades que se les avecinan y, después, ser coherentes con dichas decisiones asamblearias, dejando a un lado el pasado y los intereses personales.

Estas cifras y gráfico reflejan la evolución de los años comentados, referenciadas al ejercicio 2007 en base 100.

Evolución de Ekin desde 2007 a 2012
(cifras referenciadas al ejercicio 2007 en base 100)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (prev.)
Producción (PVN)	100%	140%	64%	101%	162%	197%
Margen Bruto (MB%)	100%	99%	110%	123%	124%	120%
Resultado del proyecto (RP)	100%	275%	-110%	93%	439%	649%
Personas	100%	100%	95%	103%	135%	137%



Capítulo II

UNA ASIGNATURA PENDIENTE

Quizá el encuentro de Urtxintxa con K2K sea la parte más curiosa de esta historia. Cuando Atzio, Coordinador de Urtxintxa, se encontraba en plena búsqueda de no sabía muy bien qué, pero de algo que trajera soluciones a algunos problemas que sufría desde hacía algún tiempo su organización, Koldo Saratxaga aparecía una y otra vez en su camino. Aparecía de forma ocasional, circunstancial, aleatoria... Dicen que el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra, pero nadie dijo que eso fuera malo, y el continuo tropiezo de Urtxintxa con K2K hizo que a Atzio no le quedara más remedio que pararse a comprobar qué era eso que se interponía constantemente en su camino... Para su sorpresa, se trataba precisamente de lo que llevaba un tiempo esperando encontrar.

—La primera vez que oí hablar de Koldo Saratxaga fue en una revista. Leí una entrevista que habían hecho a Koldo sobre educación y reconocí algunos de sus pensamientos como propios... Me llamó la atención, la leí con interés, pero no despertó en mí nada que me moviera de forma suficiente como para plantearme nada... —dice Atzio.

Ese «plantearme nada» que indica Atzio se refiere a una circunstancia que estaba viviendo Urtxintxa, una escuela de actividades de tiempo libre con 25 años de trayectoria profesional. En los últimos tiempos, Urtxintxa había crecido mucho, había avanzado en múltiples aspectos, había mejorado, se había adaptado a las demandas, había reformado sus instalaciones... pero, reforma tras reforma, y mejora tras mejora, seguía existiendo una sombra, una asignatura pendiente que nadie daba por olvidada, pero a la que nadie encontraba solución.

—Crecimos hacia fuera sin mirar hacia dentro, sin prepararnos para acoger adecuadamente a todas las personas que se incorporaron a nuestra organización, de forma que las hiciéramos partícipes del proyecto —recuerda Atzio.

—Era todo tan rápido que había personas que no sabían en qué proyectos estaban participando, y desconocían por completo los objetivos generales del proyecto Urtxintxa —dice Oier, miembro del Equipo de Pilotaje.

Durante un tiempo, esta situación se mantuvo a base de un esfuerzo tremendo por parte de todos, pero llegó a ser insostenible porque casi nadie se sentía bien.

La insatisfacción era general. La experimentaban las personas que formaban parte de Urtxintxa desde sus comienzos, a quienes no gustaba nada la trayectoria que había tomado la organización como consecuencia del crecimiento. La sentían también las personas que se iban incorporando y llegaban a un lugar al que no acababan de considerar como propio, donde no conseguían integrarse, recibían la impresión de que sus opiniones tenían menos valor que las de otras personas que llevaban más años formando parte del proyecto y no lograban establecer lazos afectivos con sus compañeros ni comunicarse bien con ellos.

Gotzone se incorporó a Urtxintxa cuando las cosas estaban complicadas...

—Cuando llegué, lo que me encontré fue una oficina, un ambiente y una gente grises, tristes, muy tristes —resume.

Hubo un momento en el que las complicaciones llegaron hasta el extremo. Es lo que suele ocurrir cuando se tensa demasiado la cuerda, cuando se piensa que el tiempo solucionará las cosas y no se toman las medidas adecuadas, o no se encuentran las soluciones necesarias. Todas las personas de Urtxintxa vivieron el año probablemente más duro allí...

—Atravesamos un momento muy complicado entre nosotros, las relaciones estaban rotas, aunque en realidad era la consecuencia del trabajo, de querer avanzar y ser más grandes, de las ansias de unos por enfocarlo de una manera y de otros por todo lo contrario.

Así dice Izaro, que en este año vivió al mismo tiempo un momento muy dulce en su vida, la maternidad. Su hijo acababa de nacer y quizá esta tierna experiencia fue lo que le aportó la serenidad que necesitaba para sobrellevar la situación de una forma menos agresiva hacia ella. Izaro vio el conflicto de una forma más positiva que algunos de sus compañeros, con calma; pensaba que aquello debía ser el final y, al

mismo tiempo, el comienzo de algo que tenía que ser, sí o sí, bueno para todos.

Atzio reconoce que había indagado por todas partes para encontrar un hilo del que tirar, un medicamento que curara esas heridas internas que sufría Urtxintxa, pero sin éxito...

—Nunca dejé de ser consciente de que teníamos pendiente la respuesta a esa necesidad que se había convertido en problema. Busqué muchísimo sin saber muy bien qué es lo que quería, pero llegó un momento en el que no supe hacia dónde ir.

A partir de ahí, decidió abandonar esa búsqueda que se llevaba gran parte de su tiempo y de sus esfuerzos y comenzar a hacer algunos cambios en la organización. Cambios que todos consideraban positivos, que sí estaban en su mano, que también se encontraban pendientes de ejecución y que no podían seguir dejando de lado a la espera de que llegara esa fórmula mágica que llevaban tiempo buscando. Se realizaron entonces reformas en la oficina, los espacios cambiaron de color, de disposición, de funcionalidad... Y ante esa necesidad imperiosa de transformación y de soluciones basadas en algo, decidieron llevar a cabo todas estas modificaciones según la prometedora filosofía Feng shui.

Mientras tanto, una persona de las que trabajan en Urtxintxa fue a participar en un congreso sobre euskera y educación. Atzio se sorprendió mucho al leer en el programa que Koldo Saratxaga era el responsable de la ponencia inaugural de aquel congreso. «Qué curioso...», pensó. Ya era el segundo encuentro con algo que le despertaba sentimientos que él también llevaba dentro...

La tercera coincidencia con Koldo fue «a domicilio». Urtxintxa está suscrita a una revista de pedagogía y, para sorpresa de Atzio, un día se encontró a Koldo en la entrevista central de la publicación.

—Hablabas de educación y, a medida que leía, iba sintiendo que todo lo que decía conectaba con lo que yo tenía dentro... Ya eran demasiados encuentros «casuales» y eso me animó a investigar un poco sobre la trayectoria de esta persona. Entonces descubrí que tenía una página web y continué mi investigación... Resulta que Koldo había fundado una organización, K2K, que se dedicaba a trasladar a otras organizaciones su forma de ver el mundo empresarial...

Pasaba por allí en aquel momento Gotzone y, al ver la revista sobre la mesa de Atzio, le comentó que había leído la entrevista central. Resultaba que más personas de Urtxintxa se habían tropezado con lo mismo que él...

Compartieron entre ellos impresiones acerca de lo leído y también con otras personas. Cuando Izaro escuchó a Atzio y a Gotzone hablar de Koldo Saratxaga, recordó que ella también había tenido un encuentro casual con él durante un curso de oratoria al que había asistido.

—Este señor está hasta en la sopa. Tengo la sensación de que nos está llamando y si es así, creo que deberíamos responder cuanto antes a esa llamada —pensó.

Gotzone creía firmemente, además, que una posible colaboración con K2K podría llegar a ser mutua.

—Tenía la sensación de que nosotros les necesitábamos mucho a ellos, pero que nuestra visión de las personas y las emociones era muy similar, y estaba segura de que, desde nuestra perspectiva de la educación, quizá en un futuro nosotros también podríamos aportarles cosas...

En vista de que eran muchos los que se habían encontrado alguna vez con Koldo de una forma u otra, conversaron y valoraron la posibilidad de contactar con K2K. Gotzone se encargó de redactar la carta con la que tratarían de convencerles de que les necesitaban. Puso el corazón, las tripas y la cabeza sobre la mesa, y les escribió una carta en la que, por encima de las palabras, flotaban los sentimientos y las emociones.

Y llegó el día —era marzo del 2010— en el que K2K se personó en Urtxintxa para comenzar a trabajar en la transformación de la organización, para que esta consiguiera aprobar la asignatura pendiente que llevaba años arrastrando.

Empezaron las entrevistas personales, grupales, las conversaciones para ver cómo se iban a enfocar las cosas que había que cambiar, la predisposición de las personas, su conocimiento de los problemas existentes...

—Algunas personas ya sabíamos cuál era el camino que íbamos a empezar a recorrer porque habíamos tenido ocasión de conocer la actividad de K2K con anterioridad, pero para otras personas era algo nuevo de lo que no habían oído hablar nunca. Después de escuchar lo que K2K vino a contarnos, se produjo un abanico

de reacciones tan numerosas como personas trabajan en Urtxintxa: miedo a lo desconocido, incredulidad ante algo que sonaba excesivamente bien, confianza plena, inseguridad... Reacciones lógicas y en perfecta consonancia con la personalidad y la forma de ser de cada una de las personas que las estaban experimentando —cuenta Oier.

A pesar de todo, el sentimiento general era de expectación y, más que nada, de ilusión. La situación estaba rota y el cambio era tan necesario que estaban dispuestos a apostar por esto, aunque no sabían muy bien lo que les depararía.

Pero, en determinado momento, en Urtxintxa, o al menos algunas de las personas que trabajaban en ella, llegaron a tener dudas de si la decisión que habían tomado de llamar a K2K había sido la correcta. Curiosamente, las dudas no eran generadas por las ideas que traía K2K, pues todos las compartían, sino más bien por su forma de hacer. La puesta en escena resultó ser muy diferente a la que esperaban encontrar.

A Gotzone también le produjo dudas el planteamiento inicial, la forma de comenzar a trabajar...

—Creí que llegarían con un «producto dentro de una caja», un plano enorme en el que estaría bien claro el proceso que íbamos a llevar a cabo, en el que cada uno sabríamos dónde buscarnos y a qué tendríamos que agarrarnos; que nos explicarían la forma como teníamos que actuar en cada momento, que nos darían un código de actuación y de comunicación para relacionarnos entre nosotros... pero no fue así. Las bases estaban claras, el fundamento también, y eso era algo que compartíamos todos con K2K, incluida yo... pero llegué a echar de menos un código concreto con el que comunicarme que me facilitara las cosas y evitara que en algunos momentos tuviera que plantearme si mis compañeros estaban en el mismo proyecto que yo.

No hay fórmulas mágicas, las cosas requieren un proceso normalmente más lento de lo que a nosotros nos gustaría. El código cerrado que echaba en falta no existe, porque las personas somos todas diferentes y lo que a una persona le funciona a otra le limita, a otra le viene grande y otra se ve incapaz de asumirlo.

El **ner** (Nuevo Estilo de Relaciones) nos pone en un mismo camino, sienta las bases y los fundamentos para el cambio: confianza, transparencia, implicación... Una vez hecho esto, cada persona tiene

que marcar su ritmo en ese paseo, y entender que su velocidad y su línea no tienen por qué coincidir con las de otros, pero tampoco entorpecerlas, que solo tiene que confiar en sí mismo y en lo que hagan los demás, porque por diferente y extraño que en algún momento pueda parecer, también estará dirigido a llegar a la misma meta, aunque quizá por una carretera alternativa.

En una ocasión, Gotzone expuso a K2K sus dudas, sus ganas de ver que ese «producto» que traían bajo el brazo comenzaba a funcionar, les pidió que abrieran el envoltorio, que le mostraran el contenido de la caja...

—No acababa de entender lo que estaban haciendo y trataba de explicarles cómo es Urtxintxa y las necesidades que teníamos. Ellos sonreían conscientes de la situación de ansiedad que yo estaba viviendo, y me explicaban que todo requería un proceso, el mismo para cualquier tipo de organización fuera cual fuera su actividad, y precisamente eso me generó mucho más desconcierto —cuenta Gotzone—. ¿Realmente daba igual su nivel de conocimiento acerca de nuestra organización? Nosotros éramos muy diferentes a las demás organizaciones en las que se había implantado el **ner**. No me convenía aquello de que daba igual...

Para muestra de que las personas somos todas diferentes y transformamos en sensaciones diferentes los mismos estímulos que nos rodean, Izaro nos cuenta su percepción del mismo momento.

—Yo no tenía dudas, me parecía clarísimo que aquello era lo que necesitábamos, confiaba ciegamente. Para K2K, Urtxintxa era una organización muy diferente a las que se habían encontrado hasta el momento, o al menos eso sentía yo, y quizá su conocimiento acerca del tipo de organización que es Urtxintxa no era tan profundo como el de las personas que trabajamos aquí (o quizá sí...), pero a mí eso no me importaba nada, no consideraba necesario que K2K conociera Urtxintxa a ese nivel para que pudieran ayudarnos.

Lo que es y lo que no es Urtxintxa ya lo sabemos quienes trabajamos dentro y a K2K les necesitábamos para otra cosa, para organizarnos, para funcionar mejor, para conseguir recuperar el rumbo que habíamos perdido como consecuencia del crecimiento, para volver a poner las emociones sobre la mesa... Y en ese sentido, vi desde el primer día que, en efecto,

traían lo que necesitábamos. Por tanto, confié plenamente en ello —opina Izaro.

Cuentan que, en las primeras reuniones, los Coordinadores de K2K comenzaron a hacerles preguntas sobre determinados aspectos de la organización, preguntas para las que no tenían respuestas porque eran cosas que ni siquiera se habían planteado. Comprendieron entonces que la solución había llegado, que todos los esfuerzos que habían llevado a cabo para solucionar el conflicto habían estado enfocados equivocadamente. Por fin K2K había encontrado su punto débil, y lejos de preocuparse por la carencia de respuestas, se relajaron al ser conscientes de que aquello traería luz a Urtxintxa.

La organización empezó a funcionar poco a poco de una forma muy horizontal, lo que iba calando en las personas casi sin que se dieran cuenta de ello y haciéndoles confiar cada vez más en el **ner** y en sus compañeros, sentirse mejor e implicarse en el proyecto. Las reuniones se multiplicaron, la información comenzó a viajar de un lado a otro hasta llegar a todos los rincones y ofrecer así la oportunidad de que todas las personas trabajaran con conocimiento de causa, no como consecuencia de la inercia.

Algunas personas cambiaron de trabajo dentro de la organización, comenzaron a implicarse en más actividades, en otros proyectos, en lo que hacían sus compañeros... Izaro recuerda con alegría y sorpresa el momento cuando, a la vuelta del verano, y con tan solo unas semanas de andadura a través del **ner**, se dio cuenta de que las personas habían cambiado como por arte de magia su forma de trabajar en Urtxintxa.

—Hasta entonces, yo había tenido mucha responsabilidad en algunas áreas de trabajo de la organización, mientras que otras personas se dedicaban a hacer un trabajo concreto, diferente al mío y con menor responsabilidad. De repente, ahora esas personas cogían el teléfono, daban respuestas a las cosas que iban surgiendo, hacían propuestas... ¡yo estaba como unas castañuelas! ¡Qué emoción! ¡Pero si esa persona acaba de responder una pregunta de esa otra y hasta ahora no lo hacía! ¡Si ese problema antes me lo hubieran trasladado directamente a mí y ahora está resuelto mucho antes!... ¡Si además lo han hecho sin que nadie se lo haya pedido! ¡No me lo podía creer! —recuerda con una enorme sonrisa.

El **ner** cambia desde la base y nosotros, con una base diferente, nos vemos obligados a modificar nuestros hábitos, pero no conscientemente, ni de forma imperativa, es algo que nos llega, que nos surge de repente. De ahí la sorpresa de Izaro, y también la de Gotzone, al ver que esas dudas que le atormentaban al principio empezaban a disiparse.

A pesar de todo, en Urtxintxa reinaba el caos, un «caos organizado» como K2K lo denominan, pero esta es una sensación que se repite en todas las organizaciones que experimentan el proceso de implantación del **ner**. Es algo así como las obras de una casa, «hay que verlo patas arriba para que al final podamos verlo bien».

* * *

En contra de lo que pudiera parecer, la velocidad a la que el **ner** se ha colado en las personas de Urtxintxa, en su forma de actuar y en la propia organización, ha sido rapidísima, «¡vamos a velocidad de crucero!», dice Gotzone. Probablemente, el hecho de trabajar con personas ha hecho que las emociones y los sentimientos estuvieran mucho más presentes aquí que en otras organizaciones dedicadas a actividades muy diferentes. Los sentimientos y la importancia que tienen en su trabajo no estaban del todo dormidos, solo dando una cabezadita, y con un chasquido de dedos ha sido suficiente para despertarles e implicarles en el proyecto y en el cambio.

El **ner** está definitivamente implantado en Urtxintxa, y el escaso camino que les queda por recorrer para terminar el proceso es solo cuestión de tiempo, tiempo de calendario, porque la batalla está ganada. En Urtxintxa no solo han integrado el **ner** en su día a día de una forma natural, sino que se podría llegar a decir que se han convertido en abanderados del Nuevo Estilo de Relaciones. Por eso, el término de su «contrato» con K2K, en lugar de ser un punto y final, será el comienzo de una nueva andadura a la que están seguros de podrán aportar su experiencia.

El camino recorrido por Urtxintxa hacia el nuevo modo de gestión ha sido un viaje hacia la coherencia con su forma de trabajar y de entender el mundo, un retorno con el impulso de recuperar los motivos que hicieron surgir este proyecto. Probablemente, una sola razón lógica ha mantenido el sistema tradicional de gestión durante tanto tiempo en esta

organización y es el desconocimiento por su parte de la existencia de una alternativa, algo que también les ocurre a otras organizaciones que viven momentos complicados.

Atzio cree que el **ner** es una silenciosa revolución necesaria para todas las organizaciones, sean del tipo que sean, y que esto es algo que un futuro muy cercano va a testificar.

—El modelo actual, el tradicional impuesto en la mayor parte de las organizaciones, nos hace infelices y, por tanto, necesitamos cambiarlo con urgencia, porque ser felices es y debe ser el objetivo principal de todas las personas.

Pero Atzio se atreve a ir aún más allá, pues cree que el **ner** tiene que ver con un cambio profundo que se está produciendo a escala mundial, tanto en el terreno social como en el político.

—Las cosas funcionan hoy en día de otra manera a todos los niveles, es un cambio sin destino concreto o con un destino al menos incierto, pero un cambio necesario y al que el **ner** va a contribuir, sin duda. Vamos a ser espectadores de primera fila de algo muy importante que va a ocurrir, y nosotros estamos muy contentos y satisfechos de ser partícipes de ello.

Capítulo III

ACTOS DE SOLIDARIDAD

En el año 2008, incluso las organizaciones que hasta el momento solo habían oído hablar de la crisis «de lejos» comenzaron a vivirla en primera persona. Una de esas organizaciones fue Ekin, donde en septiembre de aquel año acababa de aterrizar K2K. Lo había hecho por motivos ajenos a la crisis, pero una vez dentro se encontró con un problema añadido que solucionar. Los pedidos habían descendido verticalmente y, como consecuencia de ello, lo habían hecho la producción y la necesidad de trabajar las mismas horas y al mismo ritmo como hasta ese momento. Lo que probablemente K2K no sabía en aquel tiempo es que una de las alternativas que podrían ayudar a mitigar el maléfico ejercicio 2009 se encontraba precisamente dentro de la organización, y que además, a corto plazo, se convertiría en una solución aplicable y beneficiosa también para otras organizaciones de **ner group**.

Casi todos los momentos de crisis pueden transformarse en oportunidades si se sabe mirar más allá de lo que tenemos justo delante. Y así ocurrió en aquel momento de búsqueda imparable de soluciones: nació el recurso de la reubicación. Si bien no era una iniciativa original, pues existía en otras organizaciones, en cambio sí era nuevo el planteamiento con el que K2K la asumió. Hasta entonces, la reubicación se había concebido como un «castigo». Ahora, en **ner group** pasa a ser, por un lado, una oportunidad de crecimiento personal y profesional de las personas reubicadas, desde el momento en que van voluntariamente a tener nuevas experiencias, y por otro lado, una alternativa al daño económico, psicológico y moral que el ERE (Expediente de Regulación de Empleo) suele sembrar en el ánimo de las personas afectadas, así como una ayuda a su propia organización.

K2K está presente en un buen número de organizaciones de diferente naturaleza, cuya actividad se encuentra en muy diversas situaciones. Unas pasan por momentos difíciles, otras sobrellevan el día a día como mejor pueden, y otras gozan de una situación envidiable... Entre los

primeros aspectos que K2K clarifica antes de hacerse cargo de una organización, se encuentra que en ningún caso se despedirá a una persona. Y esto independientemente de que se trate de la cultura imperante en el hacer empresarial actual y de que la Administración, cuando la situación económica pública no es favorable, ofrece muy pocas alternativas novedosas que permitan poner en armonía a propiedad y personas; lo más frecuentemente utilizado por las organizaciones es el ERE —entendido como una solución de suspensión de empleo temporal— y la reubicación.

A su llegada, K2K valora el estado de la organización y lo hace en colaboración con todas las personas que se encuentran allí. De esta forma, se analiza la situación, las necesidades y los proyectos o pedidos pendientes y previstos. «Sobran personas»: ese es algunas veces el veredicto final después de ese análisis, más frecuentemente ahora, cuando, en general, se pasa por momentos muy difíciles de los que la mayor parte de las organizaciones acusan recibo, tristemente.

Sin embargo, las personas son lo más valioso que hay en cualquier organización. En ellas se encuentran la creatividad, la fuerza, la pasión, la emoción, la imaginación, el potencial... y todo lo necesario para que una realidad empresarial funcione, cambie, avance y se adapte a la situación que el cliente y el mercado demandan en diferentes momentos. Precisamente por esto, el mayor error que puede cometer una organización es desprenderse de quienes poseen todos esos valores y, en correspondencia, su máxima generosidad consiste en cederlos a quienes en ese momento precisan de ellos, lo que permite además a esas personas seguir desarrollando sus valores. Si todos los movimientos que se realizan dentro de una organización tienen como meta el bienestar de las personas, su fortaleza mental, su satisfacción personal... las personas percibirán ese reconocimiento y acabarán por devolvérselo a la organización cuando esta requiera de su dedicación.

El ERE de suspensión temporal no suele ser mal acogido cuando se utiliza durante un corto tiempo, ya que permite a las personas disfrutar de algún día libre para dedicarse a sí mismas, mientras que su salario se ve afectado solo mínimamente. Sin embargo, el tiempo y las circunstancias que nos rodean son impredecibles, y si esta complicada situación se alarga, acaba afectando negativamente a la estabilidad económica, pero sobre todo a la estabilidad emocional de las personas.

En cambio, la reubicación es vista de forma más amable, más cercana, ya que se trata de una solución que permite mantener el trabajo y, desde

este terreno, por lo tanto, no crea ningún riesgo para la estabilidad psicológica. Además, esta alternativa evita en gran medida la crispación que por lo general fomenta el ERE cuando se alarga en exceso y las personas empiezan a temer por su estabilidad.

Cuando Jabi acababa de convertirse en Coordinador de Ekin, supo que allí el recurso de la reubicación ya se había utilizado de forma aislada. Al tratarse de una cooperativa, Ekin tiene un sistema privado de seguridad social y había llevado a cabo la reubicación contando con organizaciones regidas por su mismo sistema —aunque no de una forma tan estudiada como se lleva a cabo ahora—. Esto les había supuesto el desahogo momentáneo con el que salvar situaciones complicadas, y Jabi decidió que ese podía ser uno de los recursos para utilizar de nuevo en aquel difícil momento. Pensó también que podía ser una solución a algunos de los problemas a los que se enfrentaban las organizaciones de **ner group** más afectadas por la crisis y que, entre ellas, algunas podían ceder personas y otras acogerlas, de modo que todas podrían salir favorecidas.

Tras comentar la experiencia de las reubicaciones en Ekin y plantear a los demás Coordinadores de K2K la posibilidad de llevar a cabo este sistema, se puso en marcha la primera reubicación de **ner group**. Sarein propuso a una de sus personas trasladarse a una organización, Ingemat, que precisaba de alguien que cubriera un puesto de trabajo durante un tiempo establecido. La experiencia resultó ser todo un éxito, no tanto para las organizaciones, que lo vivieron de una forma natural y sin apenas repercusión en sí mismas, como para la persona que vivió la situación en su propia piel. Fue Lidia, en este caso, quien disfrutó de una época de crecimiento personal y cultural, y pudo mantener su sueldo y su actividad al 100%, algo imposible en la organización a la que pertenecía, que probablemente hubiera tenido que optar por un ERE o por alguna otra alternativa de repercusión similar.

El éxito de esta primera reubicación convirtió oficialmente el recurso en oportunidad, y a partir de ese momento todas las organizaciones de **ner group** comenzaron a utilizar este instrumento para solventar dificultades momentáneas que, sin embargo, por complicadas, se alargan en el tiempo.

Cuando surge la posibilidad de la reubicación, la organización la ofrece a todas las personas que la componen y directamente a quienes cumplen las características requeridas para el puesto vacante. Son ellas quienes toman la decisión de aceptar o no, de forma libre y voluntaria, y siempre

cuentan con el compromiso por parte de la organización a la que pertenecen de que se mantendrá el 100% de su salario.

Realmente se trata de un acto de generosidad con las personas que trabajan en estas organizaciones, ellas son las beneficiadas con la reubicación, por muchas razones. En primer lugar, porque su trabajo no se interrumpe con parones ni días inhábiles, como ocurre cuando se decide establecer un ERE. Además, su salario continúa intacto, trabajen para la organización para la que trabajen; en consecuencia, conservan su nivel de vida y pueden seguir afrontando sus gastos y las obligaciones económicas adquiridas. Y otro beneficio destacado es que no consumen los días de paro acumulados a lo largo de su etapa profesional, días de los que sería necesario echar mano si el recurso hubiera sido el ERE.

La reubicación trae consigo muchas sorpresas para todas las partes implicadas. Las organizaciones, por ejemplo, descubren de repente que cuentan con mucho más potencial del que hasta el momento conocían, cuando comprueban que las personas pasan a trabajar en sectores diferentes a los que les ocupaban. Para los implicados es una prueba de fuego, aunque les demuestra casi siempre que la versatilidad y la creatividad son innatas y a veces están dormidas. También les lleva a descubrir en sí mismos cualidades que desconocían. Y además les hace capaces de vencer sus miedos a lo desconocido, miedos por lo general infundados y presentes porque los largos periodos dedicados a una misma actividad y en un mismo entorno han conducido a olvidar las muchas capacidades que habitualmente no se utilizan.

Al mismo tiempo, las personas que permanecen en la organización también descubren en sus compañeros —con quienes quizá han trabajado codo con codo durante años— una capacidad desconocida e insospechada, que es la requerida para trasladarse por un tiempo determinado a otro lugar de trabajo.

Por supuesto, también se da la circunstancia contraria... aunque, afortunadamente, una vez comprendido el espíritu del **ner**, en casos esporádicos.

La opinión de las personas reubicadas

Lo que sigue a continuación son historias transmitidas en primera persona y de todas ellas cabe destacar que han sido relatadas entre sonrisas y algo de nervios contenidos, pero sobre todo desde la seguridad que tienen sus protagonistas de saber que, en sus organizaciones, las decisiones de mayor nivel proceden de personas que miran más allá de las cifras, las tablas... los números, en definitiva.

Entre quienes primero se han animado a contar su experiencia está Ugaitz, un joven con pocos años de trayectoria profesional en los que ha tenido la suerte de pasar por varios lugares de trabajo donde ha conocido visiones diferentes del mundo laboral. Ha pertenecido a más de una organización, ha sido empleado al 100% de sus horas, ha sido un activo parado, ha alternado su trabajo con el ERE y ahora está reubicado. Todas estas experiencias le han permitido ver el mundo laboral desde prismas distintos. Perteneció a Anayak y desde hace unos meses pasa su jornada laboral en Ekin.

José Joaquín, otra de las personas que han tenido a bien relatarnos su experiencia, tiene un perfil muy distinto. Es un padre de familia que en el momento de la reubicación acumulaba en su haber una veintena de años de dedicación a la misma organización, Royde. También pasó por diferentes estados laborales... pero de aquello hace mucho tiempo.

Los dos, Ugaitz y José Joaquín, salieron de sus respectivas organizaciones cuando la crisis entró en ellas. En un principio, estuvieron incluidos en el recurso del ERE, con lo que se iban consumiendo los días de paro que habían acumulado. Por esto, en el caso de Ugaitz, teniendo en cuenta que su situación empezaría a complicarse —debido a que su vida profesional era mucho menos larga que la de una persona como José Joaquín—, la organización se dirigió a él para proponerle la reubicación.

Cuenta Ugaitz que lo vio venir y que, cuando su organización habló de recurrir a la reubicación, supo que él sería una de las personas a quienes primero se haría el ofrecimiento. ¿Y por qué? Pues porque al ser su vida laboral de corto recorrido, estaba terminando de consumir sus días de paro en el ERE y necesitaría más que nadie una pronta solución.

Dice que en un primer momento aceptó reticente y solo porque le obligaban a ello las circunstancias —si bien la organización le dio toda la libertad para tomar su decisión—, ya que su situación empezaba a

ponerse cuesta arriba y tenía pocas alternativas. Desde entonces, ha vivido la reubicación en dos periodos de varios meses.

Adaptarse a un nuevo puesto de trabajo, con obligaciones diferentes, le fue fácil, demasiado fácil, y quizá esa es la parte que valora más negativamente de su experiencia. Debido a que la reubicación comporta que las personas estarán en la organización solo unos meses, se les encomiendan los trabajos cuyo aprendizaje resulte más sencillo o sean muy similares a los que tenían, con el fin de que puedan empezar a desarrollarlos lo antes posible, se sientan parte activa del proyecto y, por lo tanto, más cómodos en su nuevo espacio. «El aprendizaje se ralentiza, incluso se para», dice Ugaitz. Esa es su percepción, muy diferente a la de otras personas, pero justificada y avalada por su juventud, su fortaleza física y por la ilusión de los comienzos, cuando todo conocimiento parece poco, y cualquier velocidad, lenta.

Por su parte, José Joaquín se presentó voluntario a su organización. Llevaba muchos años en ella, estaba a gusto y las circunstancias le permitían vivir la vida como deseaba, estar cerca de su familia y también disfrutar de la proximidad a su lugar de trabajo. Por eso, cuando se propuso la reubicación como una alternativa al ERE, fue uno de los primeros en ofrecerse. No se planteaba su vida fuera de esa organización, estaba dispuesto a lo que hiciese falta para ayudarla a salir adelante y, por lo tanto, ayudarse a sí mismo a continuar con su proyecto de vida. «De esto hace ya casi un año...», subraya, con una abierta sonrisa. Vive una experiencia que le gusta y que estaría dispuesto a repetir.

José Joaquín entiende la percepción de Ugaitz en cuanto al ritmo del aprendizaje, pero él lo ve de otra forma porque la perspectiva fruto de la edad y la experiencia calma los ánimos y baja la velocidad de la vida. Y en segundo lugar, porque un cambio de organización después de veinte años de dedicación a la misma actividad ya es por sí solo un reto, independientemente de que se presente acompañado o no de retos añadidos como, por ejemplo, la ampliación de conocimientos.

Joseba y Egoitz estuvieron reubicados hace unos cuantos años. Su organización, Ekin, pasaba por una mala época y adoptaron la reubicación como mejor recurso. Ellos se prestaron voluntarios a trasladarse a otro proyecto y, después de la experiencia vivida, no dudan un solo segundo en decir que estarían dispuestos a hacerlo de nuevo si la organización volviera a tener dificultades y se repitiera el ciclo. Sin

embargo, no dejan de reconocer que la vuelta a casa fue una grata noticia porque es donde les gusta y quieren estar.

Ahora, cuando han quedado atrás los momentos difíciles, les corresponde recibir en Ekin a las personas que llegan reubicadas de otras organizaciones. Son conscientes de las circunstancias por las que pasan los recién llegados, pues las vivieron en primera persona, y aseguran que por ello tratan de hacer lo más cálida posible su llegada y su acogida. «Vienen con ilusión», aseguran, como también ellos en su día, y además se sienten aliviados, al ser conscientes de que no verán peligrar su puesto de trabajo, al menos por un tiempo. El mismo alivio que debieron sentir antaño sus compañeros —afirman con una irónica sonrisa— al conocer que serían ellos dos los reubicados y que podían respirar tranquilos por seguir en la organización a la que pertenecían.

Iñigo pertenece a Lanik, donde hace un par de semanas se planteó la necesidad de tomar una decisión ante el hecho de que la crisis estaba haciendo mella y ya no había suficiente trabajo para todas las personas en el área de Iñigo. El Coordinador de la organización les comunicó la situación y les planteó las alternativas posibles: la reubicación y el ERE. Fueron las personas de Lanik quienes optaron por la reubicación, aun sabiendo que la organización a la que tendrían que ir, Lancor, se encontraba bastante lejos y el madrugón sería considerable.

Solo hace una semana que Iñigo trabaja aquí, pero ha encontrado muchas personas dispuestas a ayudarle. Esto le hace valorar muy positivamente la llegada a su nuevo puesto de trabajo y confía en que su permanencia en Lancor será agradable.

Javi trabaja en Royde desde hace 13 años, aunque desde hace 10 meses está reubicado en Lancor. Con una perenne sonrisa y un optimismo contagioso, presta quince minutos de su tiempo para hablar de su experiencia, no sin antes advertir que todo lo que tiene que decir es bueno. Su caso va más allá de la reubicación propiamente dicha, pues Javi tiene una trayectoria profesional larguísima, ha pasado por muchas organizaciones y, a juzgar por algunas de las vivencias que ha querido contarnos, su vida laboral ha sido un camino de rosas con muchas espinas hasta que llegó a Royde. Recuerda perfectamente el día en el que el **ner** irrumpió allí; Javi no cree que exista una posibilidad factible de gestionar una organización que no sea a través del Nuevo Estilo de Relaciones y avala su opinión con su larga experiencia laboral. Por eso, convencido de que el **ner** es el futuro (o, en su caso afortunado, el presente), ni siquiera se planteó si la reubicación era una herramienta

positiva o negativa: la consideró parte de esta nueva forma de gestionar la empresa y la puso en marcha en primera persona, sin cuestionar nada, sin plantearse la repercusión, las consecuencias... porque cree firmemente en el **ner**, con todo lo que implica.

Ahora —y ya suman 10 meses—, trabaja en Lancor, una organización sensible a las personas, pilar fundamental en este estilo, que valora el esfuerzo de quienes, como Javi, han cambiado a un lugar de trabajo geográficamente lejos de su casa. Por eso, el máximo responsable allí ha cuidado de que todas las personas reubicadas puedan organizar su vida según sus necesidades, comenzando por el horario. Así lo ha comprobado Javi y también los demás reubicados. «¡Es lo mínimo que podemos hacer por ellos!», dice Unai, Coordinador de Lancor.

Eugenio era/es compañero de Javi en Royde y en Lancor. Él salió de su organización al mismo tiempo que el **ner** entró en ella, por eso ha conocido este estilo a través de una organización que no es la suya, y no tiene muy claro qué es lo que se va a encontrar cuando vuelva a Royde, aunque después de visto el nuevo modo de gestión en Lancor, cree que será muy positivo. Al igual que Javi, también Eugenio está contento con la reubicación y su respuesta es firme: «La parte más positiva de la reubicación es que tengo trabajo, a mí no me gusta estar en el paro». Quizá cuando vuelva a su organización y vea los grandes cambios que se han producido en su ausencia, disfrutará en mayor medida de las posibilidades de participación que el Nuevo Estilo de Relaciones ofrece y pueda implicarse en él de una forma más activa.

Rubén forma parte del Equipo de Pilotaje de Ekin y en él recae especialmente la coordinación del buen número de reubicados que en este momento acoge la organización. En su opinión, las personas se adaptan a la nueva situación casi sin querer, apenas se les dan a conocer unas mínimas pautas del funcionamiento de Ekin, necesarias para todas las personas en sus primeros días, e inmediatamente después pasan a actuar con tanta comodidad como si hubieran estado allí toda la vida.

La razón principal para la facilidad de integrarse en el nuevo ámbito de trabajo es el hecho de compartir un modo de gestión. Este modo es el **ner**, el Nuevo Estilo de Relaciones, el motor de las organizaciones integrantes de **ner group**, que permite a todas las personas participar en una visión del mundo laboral en la que priman valores que ellos tienen y viven a diario.

Considera que la reubicación ha resultado muy positiva, tanto para las empresas como para las personas, y destaca la parte social de la experiencia por encima de lo demás. «Si la experiencia de la reubicación se da a personas que entran a formar parte de una organización nada más terminar sus estudios, supone la oportunidad de conocer diversas organizaciones, formas de trabajar, personas, lugares...».

* * *

Todas estas personas ven la reubicación desde perspectivas diferentes: el presente, el pasado, una visión más global... y hay algo en lo que todas coinciden, en lo más positivo de la experiencia. ¿Cuál es? «Sin lugar a dudas, las personas que hemos encontrado».

Ugaitz creía que quienes trabajaban en Ekin eran culturalmente muy diferentes a él, lo que constituyó uno de sus temores cuando supo que trabajaría allí durante un tiempo. Físicamente no le separaban muchos kilómetros de la nueva organización, pero a él le parecía que existía un abismo entre la vida cultural y la forma de pensar de unos y otros. Con la reubicación, ha acercado los límites y ha descubierto que su mundo, aquel donde a él le gusta moverse, es mucho más grande, tiene muchas más cosas de las que disfrutar y muchas más personas con las que vivir. Ahora incluso cree estar más cerca de las personas con las que comparte el día a día que de sus antiguos compañeros.

A José Joaquín se le había olvidado cómo era la vida fuera de la organización a la que llegaba cada día, desde hace más de veinte años, y esta experiencia ha sido un necesario soplo de aire fresco. En su caso, la distancia al actual centro de trabajo no le permite disfrutar a la hora de comer de su vida familiar, que tanto peso tiene en su vida; por esto, aunque vive la experiencia contento, espera con ansia el día en el que la situación de su organización remonte el vuelo y pueda volver a dedicarse a ella.

Joseba y Egoitz continúan manteniendo la relación con algunas de las personas con las que trabajaron durante su etapa de reubicados. Tanto ellos como quienes en su organización posteriormente pasaron también por la experiencia de la reubicación encontraron personas con las que compartían aficiones, lo que les ha permitido ampliar su círculo social. Han trabajado para su organización desde dentro de ella y desde fuera,

tanto que su planteamiento de vida gira en torno a la organización a la que pertenecen. Sobre esta base, se encuentran dispuestos a hacer determinados esfuerzos, como el de recuperar la condición de reubicados, si fuera necesario.

Iñigo es muy joven, pero llevaba en Lanik un alto porcentaje de su vida, por eso destaca la oportunidad que la reubicación le ha ofrecido de salir a conocer otras cosas, entre ellas, el Nuevo Estilo de Relaciones de una forma mucho más avanzada respecto a como estaba en su organización. Iñigo no tenía dudas en cuanto a este modo de gestión, pero K2K acababa de llegar a Lanik y, muy sonriente, nos cuenta que el habitual caos de las reformas reinaba allí entonces en el día a día. Al trasladarse a Lancor ha podido ver a qué se parecerá el futuro de su organización con el **ner** establecido y entendido por todos, y eso le ha permitido tener una visión más firme y global de lo que supone esta otra forma de hacer las cosas.

Cuando la situación de Royde cambie, Javi podrá regresar, pero no es algo en lo que piense cada día, porque ha conseguido integrarse allí como si se encontrara en su propia organización. Lo que echa de menos es sobre todo el contacto con algunos de sus antiguos compañeros a los que después de tantos años de trabajo conjunto ya considera sus amigos. Pero mientras llega el momento de volver a casa, está dispuesto a estar aquí o en cualquier otra de las organizaciones que pertenecen al grupo.

Eugenio es un hombre de pocas palabras, pero cree que una de las mejores cosas que ha tenido para él la reubicación es que le ha ofrecido la posibilidad de mantener el ritmo de trabajo, sin sufrir el tipo de pausas en las que la cabeza da vueltas a situaciones posibles. Viene, se relaciona, trabaja, mantiene su sueldo... eso le evita tener que plantearse su futuro de manera inminente y le sirve para alargar los plazos hasta convertirlo en una realidad.

Todos ellos desean o deseaban volver a su organización, porque para cada uno esa es su casa, su nido, y se toman este periodo de tiempo como una experiencia tremendamente positiva, aunque también temporal. Coinciden además en destacar, en primer plano, la riqueza que les ha proporcionado este intercambio cultural, la oportunidad que ha significado conocer el **ner** en diferentes fases de desarrollo y, sobre todo, la fuerza que tienen todas las personas.

Reubicaciones en ner group

	2009	2010	2011
Organizaciones que aportan personas	1	4	7
Organizaciones que reciben personas		3	5
N° total de personas diferentes	29	26	34
Porcentaje de personas reubicadas sobre el total de las que integran las organizaciones que aportan reubicados	29%	10%	11%
Equivalente personas/año	12	10	17

Capítulo IV

DESHACIENDO NUDOS

Hay cuatro razones fundamentales por las que las organizaciones acuden a K2K en busca de alternativas a su sistema de gestión tradicional.

La primera de ellas y más importante de todas es que conocen en cierta medida el **ner** (Nuevo Estilo de Relaciones), confían en él y creen que ese nuevo modo de gestión es el que les garantizará la continuidad del proyecto.

La segunda razón es que buscan una forma de deshacer los nudos creados —en ocasiones, a lo largo de muchos años— por la confrontación entre las personas que, a su vez, se deriva de la diferenciación entre las mismas a consecuencia del sistema de gestión piramidal, impuesto hasta hoy en la mayor parte de las empresas. Algunas veces, esta confrontación ha culminado en la ruptura total de las relaciones entre compañeros, lo que ha dado lugar a la creación de bandos enfrentados entre sí y, por tanto, ha complicado el buen funcionamiento de la organización y el día a día de quienes comparten espacio y actividad.

La tercera razón es que la organización, debido a sus problemas económicos, ya sea relacionados con una crisis —en un momento como el que vivimos en la actualidad— o ya con un cambio en el rumbo del mercado —que puede suceder en cualquier momento—, busca una alternativa de gestión que le abra otros mercados, otros campos de actuación u otra forma de entender al cliente a fin de caminar en la dirección correcta y adaptarse a las demandas de cada momento.

Las sinergias entre las organizaciones que funcionan con el **ner (ner group)**, como, por ejemplo, las alianzas y vivencias de algunas organizaciones en otros países impulsadas por K2K, es la cuarta razón que empuja a algunas organizaciones a querer acercarse, también, al Nuevo Estilo de Relaciones.

Goiko TTT, cumplía casi todos estos requisitos y, así, acudió a K2K por casi todas estas razones, aunque fue la segunda de ellas la principal motivación del cambio. Xabier Berasategi, miembro de la propiedad de la organización y director general del Grupo TTT, tiene un espíritu innovador que le motiva a querer ir siempre más allá, a querer conocer los derroteros del futuro, y eso hizo que estuviera en el lugar oportuno y en el momento justo. Fue en una reunión de Innobasque (Agencia Vasca para la Innovación), mientras buscaba conocer empresas participativas y dinámicas, cuando se encontró con Koldo Saratxaga. Allí comenzó a oír hablar del diferente modo de gestión organizacional que promueve K2K y a pensar que quizá fuera lo que él necesitaba y estaba buscando para su proyecto, Goiko. TTT Goiko, S.A., integrante del Grupo TTT, es una organización dedicada al temple por inducción. Cuenta con 2.200 m² de superficie y 19 generadores, y en ella trabajan 40 personas. Es un referente dentro de su sector en el ámbito del Estado, no solo por sus dimensiones, sino también por el conocimiento que atesora.

Aquel momento en Goiko era complicadísimo en cuanto a relaciones personales, pues estas se hallaban muy deterioradas tras una huelga de mes y medio de duración que había tenido lugar en 2008. Incluso el lenguaje con el que, dos años después, nos cuentan lo que entonces estaba ocurriendo da muestra de ello: «los de arriba y los de abajo», «los trabajadores y los otros», «nosotros o esos»...

(Mientras oía estas palabras repetidas por unos y otros, me vino a la cabeza una canción de Joaquín Sabina que, hablando de amor, o más bien de desamor, dice «...y cada vez más tú y cada vez más yo, sin rastro de nosotros...».)

K2K nos cuenta que, si bien a lo largo de su experiencia profesional se ha enfrentado a todo tipo de situaciones, no tiene dudas de que este es el caso más extremo que se ha encontrado en todo este tiempo en cuanto a relaciones personales. «No sé si llegaron a las manos, pero si no lo hicieron, no creo que faltara mucho para alcanzar esa situación».

Era tal la diferenciación que había llegado a existir entre las personas que, aún hoy, cuando las cosas ya están mucho mejor, prácticamente todos conocen la cifra exacta de peldaños que unen la planta de abajo de la de arriba: 23. Un tramo de escaleras que significó mucho más que un simple elemento físico con el que salvar desniveles, pues llegó a convertirse en el foco de los problemas y en su símbolo.

Esta pieza, que se construiría por alguna razón lógica y puramente física, con el paso del tiempo separó a las personas. El hecho de ocupar un puesto de trabajo en una u otra altura, como resultado de la simple casualidad, establecía una separación de raíz y situaba a priori a una persona en una postura u opinión diferentes respecto a las de quienes trabajaban en la otra planta.

Al mismo tiempo que se desarrollaban las primeras conversaciones de K2K con la propiedad, a primeros de octubre de 2009, se produjo la necesidad de potenciar la innovación y los nuevos proyectos dentro del Grupo TTT. Como el gerente de Goiko era la persona con más experiencia en este ámbito, se decidió su incorporación a los servicios centrales del Grupo y se acordó que, en caso de seguir adelante con este proyecto, K2K se encargaría de asumir la coordinación de Goiko, tanto en la gestión como en la propia aplicación del **ner**.

—En el momento que comenzamos los contactos con la propiedad, la actividad había bajado en un 45%, lo que suponía que sobraba entonces el 30% de las personas. Ante esa situación, les ofrecimos la implantación de nuestro estilo, que suponía, entre otras cosas, transparencia, trabajo en equipo, flexibilidad, confianza, libertad y compromiso... así como el reparto del 30% de los beneficios obtenidos y el mantener el empleo de todas las personas —dice K2K.

Una vez aceptados estos planteamientos por parte de la propiedad, se convocó a una asamblea a todas las personas de Goiko, quienes aprobaron la propuesta con una mayoría del 90%. Por lo tanto, comenzaron con K2K y el **ner**. Era el 1 de enero de 2010.

* * *

Cuando las cosas no van bien, hay muchos tipos de soluciones que adoptar: concurso de acreedores, despidos... Antes de conocer a K2K, casi nadie se plantea que existen otras alternativas: las que pasan por las personas y por sus situaciones. En relación con esto, me ha resultado curiosa mi charla con Josean, una persona cuyos comienzos profesionales coinciden con los de la organización y se sitúan en el tiempo cuando el modo de gestión de K2K era tan solo una idea latente en la cabeza de Koldo Saratxaga. Josean, ahora Coordinador del Equipo

de Servicios Tecnológicos (SERTEC), siente la organización como parte de su vida, y la referida situación, con problemas laborales y personales al mismo tiempo, le resultó muy triste. Reconoce que no sabía muy bien qué decisión había que tomar, y sin embargo —por esto menciono nuestra charla—, su pensamiento iba por el camino correcto, pues en alguna ocasión en que había hablado del problema con Xabier Berasategi, le había contado sus pensamientos: «Yo creo que lo que necesitamos es algo así como... ¡un psicólogo!», decía.

Josean había interiorizado y entendido el problema y, claro está, iba encaminado hacia la solución. La organización tenía problemas, a esas alturas, también de actividad, de eficiencia, de mercado... pero la raíz no estaba ahí, sino mucho más atrás, en la base, en el fundamento de todo, en las personas que forman parte del proyecto, en las diferencias entre unos y otros, en esas malditas 23 escaleras... No era precisamente un psicólogo lo que necesitaban, pero sí una solución relacionada con las personas. Ante el desconocimiento de esta alternativa que hoy promueve K2K, es lógico pensar que un psicólogo era la solución más cercana al problema que Josean era capaz de ver.

No se trata de un caso aislado, son muchas las organizaciones que tienen problemas similares, pero son muy pocas las que llegan a la conclusión de que la solución viene por el camino de los sentimientos y las emociones. En busca de alternativas, acaban tomando decisiones relacionadas con la producción, la actividad, los despidos,... que quizá resulten beneficiosas de inmediato, pero que se consumirán con el tiempo y harán que, a la larga, los posos del problema vuelvan a hacerse visibles y probablemente tengan peor aspecto y olor.

Contar con alguien como Xabier Berasategi en la propiedad, muy preocupado por la innovación, el cambio, el futuro... fue una suerte para la organización, ya que quien primero debe estar dispuesto a cambiar el sistema tradicional por uno basado en las personas —quien debe dar el primer paso— es la propiedad. Esto, aunque poco a poco se va corrigiendo la tendencia, todavía es difícil de entender para algunos empresarios que consideran coto privado la estructura de la organización, así como las decisiones respecto al funcionamiento de la misma y a las personas que trabajan en ella.

En este caso no fue así y, una vez de acuerdo todas las partes, K2K llegó a Goiko para ejercer de «árbitro» —en palabras de Xabier Berasategi— y llevar a cabo la transformación del sistema, lo que requería además apaciguar los ánimos de quienes convivían allí, algo mucho más

complicado en este caso que en otros que hasta el momento se habían encontrado. Se habían llevado a cabo algunos intentos fallidos de solucionar los problemas, incluida la mencionada huelga de más de un mes y medio... Intentos frustrados que solo habían complicado más la situación, al enfrentar de nuevo a las personas y abrir heridas que han dejado las enormes cicatrices, en cuanto a confianza con la dirección y entre los compañeros, que el nuevo estilo está tratando de curar.

—El inicio fue acogido entre todas las personas de buen grado —dice Xabier—. Koldo Saratxaga era conocido en la zona porque había trabajado en alguna organización cercana, las personas empezaron a investigar sobre ese proceso que se iba a llevar a cabo en Goiko y se crearon unas ciertas expectativas.

También hubo quien sintió miedo, no todo el mundo es positivo ante los cambios y, en este caso, enfrentarse a algo tan desconocido les producía un cierto vértigo. Reconocen, sin embargo, que cualquier otra alternativa hubiera sido mucho peor, así que, con todo y con eso, decidieron comenzar a andar por el camino del **ner**.

* * *

Lo primero que K2K hizo fue entrevistarse con todas las personas de Goiko para conocer los puntos fuertes y las oportunidades de mejora de la organización. A partir de las conclusiones extraídas de esas reuniones, plantearon un funcionamiento organizativo que facilitaba la puesta en práctica de los principios que conforman el Nuevo Estilo de Relaciones. Como no podía ser de otra forma, esto trajo consigo para algunas personas importantes cambios respecto a las funciones y responsabilidades que venían desempeñando hasta la fecha.

Este es el caso de José Luis quien, hasta la llegada de K2K, era director de calidad y, de un día para otro, se convirtió en el Coordinador del Equipo de Satisfacción del Cliente (ESC). Esto supuso para él dejar un tipo de trabajo con una gran componente burocrática y focalizado hacia el interior de la organización, para pasar a hacer uno completamente distinto, donde los viajes y las relaciones con los clientes eran la nota dominante.

¿Y esto cómo se lleva?

—¡Pues imagínate!... —dice José Luis— un momento tremendo en mi vida, muy duro y muy difícil de llevar al principio, con muchos cambios y algunos no especialmente de mi agrado. Ser integrante del ESC era algo nuevo por completo para mí, aunque en realidad ser director de calidad tampoco era lo que más me gustaba del mundo. Me lo tomo como una etapa más de mi vida de la que intento sacar todo lo positivo que puedo en el terreno personal, pero también en el profesional, en el que lucho cada día por conseguir más trabajo, más clientes, más facturación... por el bien de todos. Lo que tengo claro es que, a pesar de todo, en ningún caso lo cambiaría por la situación que vivía antes de que el **ner** llegara a Goiko. Al principio me pareció que lo que me iba a tocar vivir con este cambio iba a ser mucho más duro de lo que ha sido en realidad.

Sus compañeros valoran mucho el esfuerzo llevado a cabo tanto por José Luis como por otras personas a quienes, de igual forma, ha correspondido cambiar sus hábitos de trabajo visiblemente.

—Eran personas con un puesto muy definido. Trabajaban mucho, eso sin duda, pero antes tenían un horario más cerrado, podían comer muchos días en su casa... y ahora hay veces que se pasan tres días fuera de la ciudad, sin ver a sus hijos, a sus familias... Realmente han hecho un esfuerzo tremendo... no creo que les haya sido fácil de llevar el cambio... —dice Miguel, miembro del Equipo de Servicios Tecnológicos (SERTEC).

Las palabras de Miguel son aliento para todos, pues constituyen una pequeña muestra de que los nudos se han deshecho, que hoy las personas se miran a la cara y valoran el esfuerzo de sus compañeros. Lejos quedan ya aquellos días en los que cada persona hacía «su propia guerra» disfrazada de proyecto común. Está claro que algo ha cambiado... y a juzgar por las opiniones de muchas de las personas con las que hemos hablado, precisamente los indirectos, personas como José Luis, han puesto mucho de su parte en el camino del cambio. «Han estado dispuestos a todo, a lo que les dijéramos, son una pasada», dice K2K.

* * *

Cierto es que, para poder llevar a cabo una transformación de tal envergadura, todas las partes deben estar dispuestas a hacer determinados esfuerzos y aportar además una gran dosis de paciencia. El tiempo que ha transcurrido, escasos dos años, desde que en Goiko se ha implantado este Nuevo Estilo de Relaciones, es un porcentaje pequeño si tenemos en cuenta los años de andadura de la organización, pero los seres humanos somos impacientes por naturaleza, y precisamente es la falta de paciencia lo que a algunas personas no les deja ver los grandes y positivos cambios que se han producido en Goiko, que a estas alturas son muchísimos...

Juancar, líder de un Equipo Línea Cliente (ELC), nos cuenta que su día a día ha cambiado. En primer lugar, porque se ha convertido en «el líder del equipo rojo» —las personas que trabajan en producción se integran en tres equipos línea cliente, antes nombrados con letras y ahora con colores, según la decisión de retirar de la escena cualquier señal de preferencias—. Reconoce que, a su alrededor, la gente está mucho más participativa y más implicada en conjunto, y le resulta curioso además de muy positivo: «Nada ha cambiado tanto como la predisposición de las personas», dice Juancar. Hace referencia a la diferenciación que existía entre todos, pero lo hace con la naturalidad con la que se ven las cosas desde la distancia; ahora aquello es anecdótico...

—El puesto de líder de equipo me ha situado en el medio, trabajo abajo, pero también tengo responsabilidades que me traen arriba... estoy entre los de arriba y los de abajo —ríe.

En su caso, desde que el Nuevo Estilo de Relaciones está implantado en Goiko, tiene la oportunidad de participar en las decisiones que se toman con respecto de la organización, pues los líderes de cada uno de los equipos forman parte del Equipo de Pilotaje. En Goiko se da la circunstancia de que el 50% de los integrantes del mismo son personal directo, y eso le gusta.

—Ahora, las decisiones importantes para la organización se toman en asamblea, a la que siempre asiste la propiedad. Incluso con relación a aquellas decisiones que son responsabilidad de la propiedad, como las inversiones importantes, todas las personas que trabajamos aquí tenemos la oportunidad de valorarlas y dar nuestra opinión. Y por supuesto, también en el equipo al que

pertenezco, en el que todas las personas que lo formamos opinamos y decidimos —dice Juancar.

Ser el líder del equipo al que pertenece hace que tenga más trabajo y responsabilidades, pero nadie le obligó a ello:

—Quería verlo desde dentro, conocer el funcionamiento del **ner** en primera persona, me gusta implicarme siempre que tengo opción y no quería dejar pasar la oportunidad. El puesto de líder que ocupo ahora es rotativo, pero por el momento nadie ha pedido cambio... Igual es que lo estoy haciendo bien —bromea.

Sonia, líder del ELC negro, lleva cuatro años en esta organización y cree que el sistema implantado es bueno, aunque todavía queda mucho trabajo por hacer:

—En nuestro día a día, todavía aparecen algunas tensiones y rencillas del pasado. Si bien es cierto que el sistema funciona y que las cosas han cambiado mucho, aún nos queda mucho camino por andar —dice. No obstante, la parte que Sonia valora más positivamente es que no ha habido despidos—. Estamos todos, nadie se ha ido a la calle.

En el estilo **ner** no hay despidos, ese es uno de los compromisos iniciales que fundamentan el sistema y se respeta siempre, aunque para conseguirlo haya que hacer muchos esfuerzos, pero los principios de solidaridad y de colaboración están por encima de todo lo demás. Esto hace que las personas trabajen con ilusión y confianza, en lugar de con miedo y resignación, porque saben que su puesto de trabajo y los de sus compañeros están asegurados.

Para Xabier Berasategi, el mayor cambio que se ha producido en la organización es que «las personas ahora saben de dónde vienen los euros»:

—Hasta ahora, parecía que cualquier decisión que se tomara y que fuera buena para la propiedad tenía que ser necesariamente mala para los trabajadores, y exactamente igual a la inversa. Con el cambio, hemos aprendido a mirar en la misma dirección y a ver que a todos nos interesan las mismas cosas, y así llegar al mismo punto. Ahora nosotros somos más conscientes de los valores de las personas que están con nosotros y ellos han dejado de mirarnos como al enemigo —dice Xabier.

Una de las características sin las que el **ner** no podría funcionar nunca es precisamente eso, la transparencia: todas las personas de la organización deben conocer el estado de las cuentas, los beneficios, las pérdidas, la tesorería, tan importante en estos momentos... Esta es una de las cosas que más miedo suele dar a la propiedad de cualquier organización, y a Xabier le ha sorprendido lo beneficioso que ha resultado, para todas las partes, el hecho de que todas las personas conozcan al día la cuenta de resultados, y ha insistido sobre ello.

—¡Ahora saben de dónde vienen los euros!, entienden que la organización pasa por dificultades y que no somos nosotros los que les estamos vendiendo una situación irreal para nuestro propio beneficio, sino que ven la realidad del día a día sobre el papel y actúan en consecuencia. Incluso han aceptado asumir parte de las pérdidas con su propio sueldo...

Como consecuencia del importante descenso de la facturación producido durante el año 2009 y principios del 2010, y siempre con el objetivo de no despedir a ninguna persona, se acordó por unanimidad en una asamblea celebrada en febrero 2010 que todas las personas asumirían el 10% de las pérdidas. Esta situación supuso a final del año 2010 una reducción en los salarios de un 5%, pero, como contrapartida, todas las personas mantuvieron su puesto de trabajo.

Hasta ahora, la gran mayoría de las personas que trabajan en cualquier organización de régimen piramidal desconoce por completo el funcionamiento organizativo y los datos que expresan la actividad. Por eso, las personas resultan insensibles a las dificultades por las que puede estar pasando la organización en un momento concreto. En ese caso, asumen de mala gana la decisión que tome la organización e incluso pueden llegar a pronunciar frases que hacen daño a la propiedad y a sí mismas. Sin embargo, el hecho de sentirnos parte de un proyecto cambia por completo las cosas, nuestra visión es muy diferente... Y eso también ayuda mucho a la propiedad, ya que contar con personas implicadas hace que broten de ellas soluciones o al menos propuestas de mejora o de cambio que hasta ahora dormían en su interior, a la espera de que alguien preguntara por ellas, en el mejor de los casos, o murieran esperando sin llegar a ver la luz.

A la transparencia le sumamos la seguridad y la garantía expresa por parte de la propiedad de que no se llevará a cabo ningún despido. Eso tranquiliza a las personas, así nos lo han hecho saber y todas coinciden en este punto. «Saber que, con la que está cayendo fuera, tenemos el

trabajo asegurado, no tiene precio». Goiko, al igual que otras organizaciones, pasa por momentos complicados derivados de la crisis general que vivimos en este momento, pero es consciente de que para salir de ella necesita a todas las personas unidas, personas que sumen sus esfuerzos por un fin común; ellas son sin duda el pilar fundamental de Goiko.

Las relaciones personales también han cambiado mucho. Esa diferencia entre los de arriba y los de abajo ya no existe, apenas fueron necesarios unos pocos meses de andadura a través del **ner** para comprobar que había desaparecido. La primera razón es que los de arriba ya no siempre están arriba, como José Luis, que a veces está arriba y otras veces ni siquiera está en el edificio, sino que ha ido a visitar a algún cliente. José Luis nos cuenta como esa diferencia ha dejado de percibirse, y que hoy en día las personas son personas, vengan de donde vengan y trabajen en lo que trabajen. Directos, indirectos, de arriba o de abajo; personas al fin y al cabo, trabajando por y para un proyecto común.

Los de abajo ya no dependen tanto de los de arriba como de sí mismos, porque en esto consiste el **ner**, en la confianza depositada en los demás, pero sobre todo en uno mismo.

Otras personas han cambiado de ubicación, como Miguel, que antes estaba abajo y ahora está arriba, un cambio que hace tiempo hubiera sido impensable y que ahora se ha desarrollado con total naturalidad. Con tanta que incluso ha dado lugar a bromas derivadas de esa diferenciación de alturas que ya ha hecho aguas.

Josean cree que todas las personas que trabajan con él han realizado un tremendo esfuerzo por adaptarse a esta nueva situación, aunque también ve un atisbo de incredulidad en algunas partes, lo que considera se debe a la falta de una motivación que él cree saber cuál es. Todos ellos han decidido asumir con su propio sueldo parte de las pérdidas que sufre en este momento la organización, y esto dice mucho del nivel de interiorización del **ner**; sin embargo, según el Nuevo Estilo de Relaciones que ahora impera, cuando la organización tenga beneficios, también se repartirán estos entre todos, y es lo que Josean anhela con todas sus fuerzas...

—El día que tengamos beneficios y podamos repartirnos un poco de dinero entre todos, ese día todo cambiará. Es lo único que nos falta para ver el cambio definitivo en la organización y que los incrédulos acaben por rendirse al Nuevo Estilo de Relaciones.

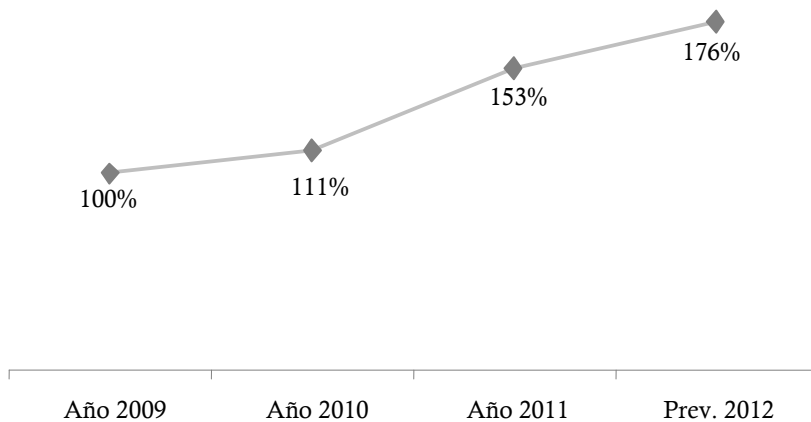
Lástima que la crisis se haya unido al cambio; de no haber sido así, probablemente el proceso estaría mucho más avanzado.

Uno de los ejemplos más significativos de que las cosas están cambiando en Goiko ha sido la comida organizada en diciembre de este mismo año. Hacía mucho tiempo que no se planeaba una comida abierta a todas las personas, tanto directas como indirectas. Asistió el 50% de las mismas y eso que el importe del menú debía ser sufragado por cada uno de los comensales.

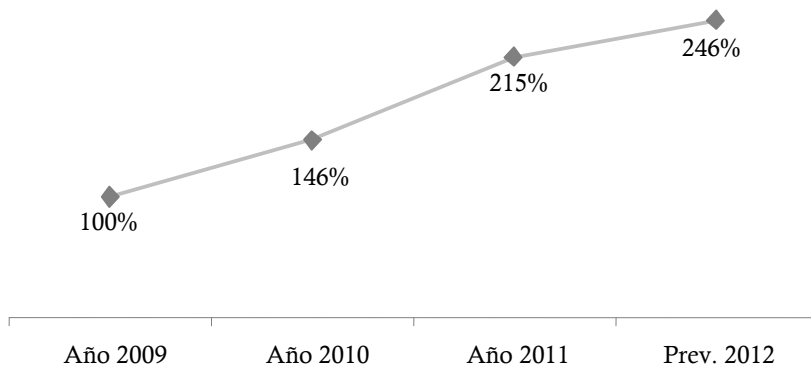
En este momento del proceso de implantación del **ner**, dos años después de que K2K aterrizara en Goiko, la organización se encuentra en proceso de emancipación, debe seguir su camino en solitario. La coordinación que hasta ahora desempeñaba K2K ya tiene otro nombre propio: José Luis. Su nombramiento ha sido ratificado en una asamblea convocada a tal fin, en la que una gran mayoría de personas manifestaron su respaldo al nuevo Coordinador de Goiko.

¡Qué duda cabe de que hemos compartido cómo han cambiado la convivencia y la toma de decisiones en Goiko, cómo se ha pasado a sembrar entre los componentes del proyecto! Seguro que tiene interés conocer cómo se ha comportado la cosecha:

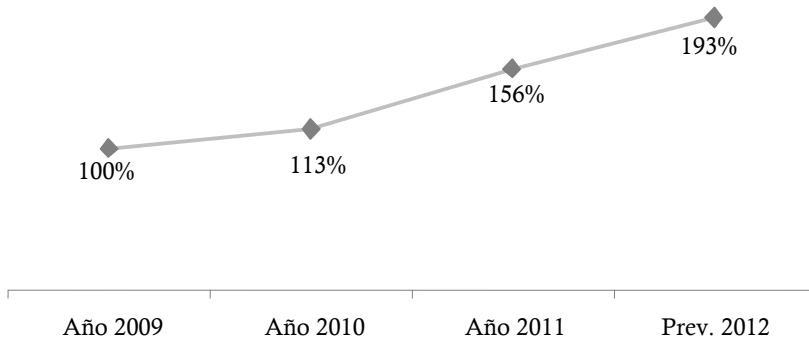
Evolución de la Facturación



Evolución del Margen Bruto (MB %)



Evolución del Resultado



	2010	2011	2012 (prev.)
Cientes Nuevos en ventas	61	85	66
Cientes Nuevos visitados	109	132	210
Nº de Personas que visitan a clientes	7	10	12
Experiencias compartidas (% de tiempo dedicado a relacionarnos)	3%	3%	3%

Estos son los parámetros que miden lo cuantitativo, lo tangible. Esperamos que los lectores hayan percibido en el texto los parámetros cualitativos, los intangibles.

Capítulo V

¿SON LAS PERSONAS LIBRES EN LAS ORGANIZACIONES?

Neki Norte S.L., se funda en el año 1975 como una empresa distribuidora de los productos de Neki, empresa suiza de fabricación de maquinaria agrícola, en el mercado español. Con el paso del tiempo, llega a acuerdos tecnológicos con la empresa suiza y adquiere algunas licencias para desarrollar y fabricar sus propios productos. En la década de los noventa, opta por diversificarse e introducirse en el sector de la construcción, para lo que crea una empresa en Zaragoza que fabricará las máquinas destinadas a comercializarse en dicho sector con la marca Nekicon.

A principios de la década del 2000, Neki Norte decide orientar sus recursos financieros hacia el desarrollo de productos del sector de la maquinaria para la construcción y renunciar al desarrollo de las máquinas para el sector agrícola.

La demanda del mercado español es tan fuerte que la actividad se concentra en él, sin tomar en consideración ningún otro.

Esta elección hará que la crisis iniciada en el 2008 afecte a la empresa de manera determinante. El sector más castigado por la crisis es el de la construcción y es al sector al que ha dedicado la mayor parte de los recursos generados en los años precedentes. Neki Norte llegó a contar con más de 200 personas, mientras que a finales del 2007 quedaban solamente 85 en activo, y otras 20 prejubiladas con contratos de relevo.

A finales de 2009, el Consejero Delegado (en adelante CD) de Neki Norte llama a K2K emocionando (en adelante K2K) para expresar su voluntad de acometer un cambio de cultura y subraya su convencimiento de que quienes en aquel momento están al frente como Consejo de Administración difícilmente van a realizar un cambio suficiente como para ver el futuro claro. Su conocimiento sobre **ner** es bastante profundo, ya que personas muy cercanas a Neki Norte, llevan años transitando en el cambio organizacional que lidera K2K.

Insiste en mostrarnos documentos de contenido económico-financiero que nosotros, de entrada, no necesitamos. En cambio, sí es motivo de conversación la estructura de mando establecida, con dos Gerentes, uno comercial y otro para el resto de la actividad, ambos con edades próximas a los sesenta años, y varias décadas en la organización. Aquí nos cuesta un poco hacerle ver que, aunque seguro han sido muy buenos gestores en el pasado y para un mercado local muy conocido y con un producto reconocido, si no han sabido buscar nuevas alternativas en dos años de crisis radical en España, no es posible creer lo vayan a hacer solo con nuestros consejos y un cambio a una organización que será muy diferente a la que durante décadas han creado y mantenido. Tras pensarlo unas semanas, se decide continuar y que la coordinación del proyecto de futuro que será Neki Norte la lleve a cabo una persona de K2K.

También se habla de la incidencia, en la larga vida de Neki Norte, de los sindicatos y de sus muchos logros conseguidos, tanto para las personas en activo como para las no activas. A esto, nuestra respuesta es como siempre: el Nuevo Estilo de Relaciones (**ner**) debe ser aprobado por la propiedad y por la mayoría de las personas activas en asamblea, para lo cual, cada persona libremente deberá decidir entre el pasado conocido o un futuro compartido sobre la base del **ner**, como en estos primeros momentos lo hace el CD. El tercer grupo organizacional relevante es el directivo (nada nuevo, la propiedad, la dirección y los trabajadores, el modelo imperante con más de un siglo de historia y con las mismas reglas de juego, de enfrentamientos y frustraciones), al que también conviene tratar de convencer y animar a girar en las formas y el fondo. Por tanto, se inicia una ronda de contactos con los tres agentes tradicionales de poder.

* * *

El encuentro inicial se produjo con todos los socios propietarios, seis personas, que escuchan con atención e interés nuestras ideas básicas, las cuales les causan un tanto de incredulidad. Nos muestran al mismo tiempo su necesidad, inteligencia y sentido común, además de su confianza en el CD, y nos animan y manifiestan sus deseos de éxito, así como nos brindan su apoyo permanente. En adelante, siempre las

reuniones con estas personas serán absolutamente profesionales, agradables y con una clara orientación de futuro.

El siguiente encuentro fue con el grupo directivo, sin los Gerentes, que se mostraron, en general, en la misma postura que las vacas cuando miran al tren: muy poco interesados y bastante escépticos. Esta postura se mantuvo durante varias semanas hasta que se fue aclarando qué pasaba con sus gerencias. Ya se sabe que más vale lo conocido, que lo nuevo por conocer, y eran conscientes de que en nuestro estilo el poder, la autoridad, se consigue, no te lo conceden de entrada.

Para terminar, tuvimos el encuentro con personas del Comité, compuesto por los dos sindicatos. Cuando llegamos, había un número de personas mayor que el que correspondía; todos estaban sentados y bastante serios. Comenzamos sin documentos de ningún tipo a comentar los pasos dados hasta el momento en Neki Norte y en qué consiste nuestra manera de abordar, implementar y compartir el Nuevo Estilo de Relaciones. La atención y el interés eran altos, sin duda se notaba que tenían una preocupación por la organización. Nos hizo preguntas una sola persona, sobre cuestiones dirigidas a temas generalistas y sindicalistas, no a la realidad que vivía la organización. Como la experiencia es un grado, fue preguntado por nuestra parte si trabajaba en Neki Norte, a lo que indicó que era un asesor representante externo de un sindicato. Le rogamos que no volviera a intervenir ya que nosotros habíamos pedido hablar únicamente con personas que trabajan en el proyecto al que se nos había llamado, independientemente de que ellas pudieran asesorarse de la forma que creyeran más conveniente. La reunión continuó sin más intervenciones y quedaron todos invitados a visitar un par de proyectos, empresas, en los que K2K estaba realizando lo comentado, el cambio; de esta forma, les expusimos, podrían tener contacto con personas que pasaron por el momento que ellos atravesaban y que, tras dos, tres años de vivir, de experimentar el Nuevo Estilo de Relaciones, han formado su propio criterio. También se invitó a los directivos, además de indicarles la posibilidad de acceder a libros, artículos, nuestra web, etc., donde profundizar en los criterios comentados.

Tanto unos como otros tuvieron conocimiento, a través de visitas, de Ekin, S.Coop., Lancor, S.A. y Walter Pack, S.A., organizaciones que llevan entre dos y cinco años de colaboración con K2K y se encuentran integradas en **ner group**. Transcurridos dos meses desde el primer contacto, y sabiendo que todo el mundo había tenido oportunidad de

indagar y conocer lo que quisiera sobre K2K, se realiza la asamblea general, diciembre del 2009, en la que se presenta el Nuevo Estilo de Relaciones para el cambio organizacional que se propone a Neki Norte, con hincapié en la capacidad emprendedora de las personas y su creatividad para innovar.

El cambio propuesto es un proyecto basado en las personas, mediante el trabajo en equipos autogestionados, con comunicación, libertad y responsabilidad, que ofrece oportunidades, evita el control por el control y asume que las personas cometerán errores que servirán para seguir creciendo en experiencias y, por lo tanto, en conocimiento. Integra a los proveedores, comparte experiencias y conceptos económicos, y se desarrolla en permanente innovación. Con transparencia, confianza y generosidad absolutas, unidas a una continua sensación de siembra, sostiene su perspectiva hacia el futuro, con un incuestionable orgullo de pertenencia y una evolución continua de lo físico, lo mental y lo emocional. Así se crea entre todos un proyecto que supondrá un éxito compartido. Todo ello mediante una gestión ética en todos los niveles, en busca de un equilibrio salarial entre todas las personas, eliminando las horas extraordinarias, quitando el control de entrada y salida por medio de reloj, con un incremento salarial anual del IPC, repartiendo el 30% de los resultados que el proyecto genere entre todas las personas en proporción al salario bruto de cada una de ellas y quedando claro que la toma de decisiones importantes se realizará en asamblea por mayoría.

La colaboración de K2K en el proyecto Neki Norte estará condicionada a que una mayoría clara elija «aceptar colaborar en el proyecto Neki Norte conforme a las ideas compartidas», expuestas en la asamblea. En este encuentro público abierto a todas las personas también queda expuesto que dicha elección comporta un compromiso entre tres partes: propiedad, personas y K2K. En consecuencia, cualquiera de estas partes podrá dar por finalizado lo que en esta primera asamblea se decida. Estos son los pasos que con pequeñas variaciones seguimos en todos los proyectos.

En el punto de ruegos y preguntas previo a la votación, hubo dos preguntas relevantes que fueron formuladas por parte del presidente del Comité: «¿Entonces el Comité de Empresa ya no tiene ninguna representación?». La contestación por parte de K2K fue clara y contundente: «No, si se aprueba la propuesta del cambio organizacional para Neki Norte según el Nuevo Estilo de Relaciones. Tal y como se acaba de exponer, y según lo conocido por todo el mundo en los casi dos

meses de contactos e información habidos, serán las personas, con sus inquietudes e ideologías, quienes desarrollen una participación continua, tanto individual como por medio de los líderes de los equipos a los que pertenezcan, como también directamente en las asambleas donde se tomarán las decisiones importantes para las personas y para Neki Norte. Eso no quiere decir que el Comité no tenga sus derechos y pueda ejercerlos, en lo cual habrá de respetar las premisas de que, por un lado, las personas se representan a sí mismas en sus necesidades e inquietudes y, por otro lado, que no existen asambleas paralelas a la que aquí hoy se indica como válida por incluir al cien por cien de las personas. Otro equipo de representación organizacional será el Equipo de Pilotaje (EP), de máxima responsabilidad, compuesto por las personas que lideren los equipos que se creen y donde, por lo tanto, también están representados los que aquí y en todas partes se definen como “obreros”.»

La otra pregunta planteó si se respetarían los acuerdos hasta ahora logrados por el Comité de Empresa. La respuesta fue sí, pues K2K no venía a quitar nada, sino a construir un futuro mejor para las personas de Neki Norte, personas que, por primera vez en su vida y porque para K2K es básico, se enfrentaban ahora a tomar una decisión que tenía que ver con el devenir de su lugar de trabajo y para la que cada voto era igual de importante, tanto si pertenecía a un miembro del Comité como a otro compañero de la organización. Se trataba de hacer una apuesta, de emitir un voto de confianza. «Nosotros como K2K confiamos en las personas y, si las partes confían en nosotros, vamos adelante. Luego ya veremos cuáles son las tripas tanto de lo intangible como de lo tangible.»

El CD, que asistía por primera vez a una asamblea, realizó una intervención netamente positiva, para exponer su confianza en todos los allí presentes y la voluntad de olvidar todas las rencillas del pasado, así como manifestar que si bien no realizarían aportaciones de capital, por no serles posible, sí dejaban que todos los activos de Neki Norte, para lo que hiciera falta por el bien del proyecto. Fue una decidida y clarificadora intervención, como se deducirá a la vista de la información. Creemos adecuado subrayar este talante absolutamente generoso del CD, que es además una constante en su trayectoria, como lo muestra también el hecho de que las condiciones generales de convenios y salarios en este momento en Neki Norte están por encima de la media del entorno.

Con la asistencia de todas las personas en activo se pasa a realizar la votación, que tiene un resultado a favor del 76.8%; en contra, un 18%; y

en blanco, un 5,2%. K2K acepta entrar a colaborar con el proyecto Neki Norte. En ningún caso habíamos aceptado una votación tan baja, pero el buen talante del CD nos animó a hacerlo.

* * *

Durante el siguiente mes y medio, nos dedicamos a conocer a todas las personas, así como sus opiniones sobre la realidad que cada una vive de Neki Norte desde su nivel de responsabilidades y relación. De igual manera, queremos conocer toda la información que tiene que ver con los clientes y proveedores, con los productos actuales y desarrollos, y también con todo lo económico y financiero, así como los temas que más preocupan en el momento. Esto nos permite, de paso, conocer la realidad de la organización de cara a conformar una nueva forma de relación y responsabilidades. De las reuniones extraemos como relevante lo siguiente.

Unos aspectos se destacan como positivos:

- Imagen de marca.
- Buenos salarios.
- Capacidad y conocimiento.
- Condiciones internas.

Otros aspectos son para mejorar:

- Información, comunicación.
- Visión de futuro.
- Bases de datos técnicos.
- Capacidad de innovación de producto.
- Personas comprometidas.
- Transparencia

Pocas personas en Neki Norte conocen la rentabilidad de lo que se produce y se vende, así como el posicionamiento de los productos en los mercados. Por parte de K2K, analizamos en profundidad la situación

económico-financiera y constatamos que la rentabilidad de la actividad estaba siendo claramente negativa, pero que la política de colmena llevada a cabo por la propiedad permitía tener, aún, un balance saneado y una buena tesorería, así como una buena imagen ante las entidades financieras.

También en este terreno, hay que indicar la fuerte desconfianza interna, motivada por la falta de transparencia, con relación al papel que desempeña en Neki Norte la empresa de Zaragoza que fabrica las máquinas para el sector de la construcción. Esta es una realidad que no difiere sustancialmente de lo que ocurre en la mayoría de las Pymes.

* * *

Tras conocer la organización de Neki Norte, nada que llame especialmente la atención tras nuestra experiencia en docenas de organizaciones, y lo que pensaban sus personas de ella, era el momento de presentar la propuesta organizativa de K2K con un Nuevo Estilo de Relaciones. Finalizado el primer mes de convivencia, enero, se realiza la segunda asamblea, a la que de nuevo asisten todas las personas en activo en Neki Norte.

Se plantea la importancia del momento en un mercado global lleno de incertidumbres y, por lo tanto, de oportunidades. Las claves para competir deberán ser la Calidad, el Servicio, el Coste y la Innovación. Neki Norte se encuentra en un momento de cambio, hay que aprovecharlo, uniendo nuestras energías, no mirando para atrás buscando culpables, sino haciendo piña, olvidando posiciones personales y poniendo nuestras capacidades al servicio del proyecto. Es el mejor momento para la unión, la ilusión y el éxito compartido. Es el momento de «**TODOS QUERER, TODOS PENSAR, TODOS HACER**», no hay sitio para OTROS.

El cambio organizativo estará basado en equipos que con comunicación, libertad y responsabilidad, con transparencia y confianza, integrando clientes y proveedores, compartiendo conocimientos y experiencias, y con una visión única compartan una estrategia común: «**FIDELIZAR A LOS CLIENTES**». Tenemos que ser conscientes de que los clientes quieren SOLUCIONES, quieren compañeros de viaje que piensen por adelantado en ellos y sus posibles necesidades.

Después de compartir con todos los puntos fuertes y débiles de Neki Norte planteados por las personas en los encuentros de los días anteriores a la asamblea, se presenta el nuevo organigrama dinámico y los equipos que compondrán la nueva organización.

Se crean los diferentes equipos:

Dos Equipos de Satisfacción del Cliente (ESC), el de Mercado Interior y el de Exportación. La función de los ESC es relacionarse con los clientes para conocer sus necesidades, poder sorprenderles, y trasladarles las excelencias de Neki Norte. También conocer a la competencia y la evolución de los productos y servicios que ofrecen, al sector y compartir todo ello internamente con los demás equipos.

Dos Equipos de Línea Cliente (ELC): Mecanizados y Montajes. Se encargarán, con el apoyo del resto de equipos, de que los productos se fabriquen según la calidad y en el momento que el cliente precise, y consiguiendo la máxima eficiencia.

El Equipo de Servicios Tecnológicos (SERTEC) se encargará de dar el servicio de las tecnologías.

El Equipo de Relación con Proveedores (RP) se encargará de relacionarse con los proveedores y conseguir las mejores condiciones para que Neki Norte pueda cumplir con los clientes en una buena relación de futuro para ambas partes.

El Equipo de Servicios de Apoyo (SEAP) se encargará de tener toda la información económico-financiera al día y compartirla con el resto de personas. Se encargará de todos los temas administrativos relacionados con las personas.

El Equipo de Servicio Post Venta (SPV) se encargará de liderar todo lo relacionado con los productos una vez que salen de Neki Norte.

También se pondrá en marcha el Equipo de Reingeniería de Compras (ERC), con el fin de buscar nuevas oportunidades en el mundo global de proveedores.

Se fija la reunión semanal de Compromiso (CPPEPC) donde todos los equipos se ponen de acuerdo para asegurar el servicio a los clientes, planifican sus necesidades para los siete días siguientes y realizan un seguimiento diario en comunicación con el resto de equipos.

El Equipo de Pilotaje (EP), liderado por el Coordinador del proyecto, será el encargado de pilotar Neki Norte, abanderará la innovación

permanente y estará compuesto por los líderes de los equipos de ESC, ELC, SERTEC, RP, CPPEPC, SPV, SEAP y ERC, un total de doce personas.

Como se prometió en las primeras semanas, se analizaron los salarios de todas las personas. Debido a que en general eran elevados, se propuso lo siguiente: en coherencia con la nueva organización, y entendiendo que todas las personas aportarán el máximo de sus capacidades, se propone reducir el número de escalones salariales, prescindiendo paulatinamente de las categorías por debajo de oficial de primera, en el caso de fabricación, y dando opciones a todas las personas que están por debajo de ese nivel salarial a que accedan a esta categoría en dos años. En el presente, ninguna persona deberá estar en un nivel salarial por debajo del de oficial de tercera, por lo que a todas aquellas personas que se encuentren en dicha situación inferior se les adecuará de inmediato su salario.

Acabada la asamblea, solamente hay una intervención, y es por parte del presidente del Comité de Empresa. Dice se alegra por el planteamiento del nuevo sistema salarial que busca un equilibrio más acorde con lo que aportan o aportarán las personas.

* * *

Comienzan a funcionar los equipos, según lo propuesto en la asamblea, y cada uno de ellos elige por sí mismo su líder. A partir de ese momento, se pone en marcha el EP, que liderará el desarrollo de los equipos y la estrategia del proyecto.

Una de las primeras decisiones que toma el EP es adecuar las oficinas al Nuevo Estilo de Relaciones que se quiere impulsar. El primer paso es unificar las oficinas, distribuidas según cultura del pasado, a una estancia única compartida. Se quitan los despachos y se crean salas de reuniones donde las personas pueden compartir su trabajo, ideas y objetivos. Aunque será una nueva área compartida, se organizan por equipos logrando, a la vez, un diseño fresco y más moderno. El trabajo del cambio de oficinas se hizo en horas no laborales y con parte de las personas de las propias oficinas de manera voluntaria. Aquí algunos jefes y su entorno mostraron, por primera vez, su poco interés en un

cometido que suponía solidaridad y generosidad. Tampoco esto es extraño en nuestra cultura.

La primera fase del desarrollo del trabajo en equipo tuvo sus dificultades. Como es lógico, la falta de experiencia en la toma de decisiones y de trabajar en equipo, requeriría de un tiempo para adaptar estos hábitos anteriores al Nuevo Estilo. Todavía recuerdo a una persona muy crítica pero muy colaboradora con el Nuevo Estilo de Relaciones, a pie de pasillo, con su inseparable compañero de trabajo, esperando a que diesen las 8.20 h para empezar a trabajar. Hacía cuatro meses que habíamos aprobado la supresión del reloj de fichar y la rigidez de los horarios, fue en la asamblea primera, pero ellos seguían allí, de pie en el pasillo, esperando a las 8.20 h para iniciar la jornada laboral. He de reconocer que el día que decidió olvidarse definitivamente del horario y centrarse en su compromiso diario se le echaba de menos en el pasillo antes de las 8.20 h y esto era seis meses después.

Neki Norte había estado siempre muy sindicada y la rigidez de los acuerdos entre sindicatos y propiedad, en el pasado, condicionaba fuertemente el día a día. Fue curioso cuando menos que, de entre los nueve miembros del Comité de Empresa y los dos delegados sindicales, solamente dos fuesen elegidos como líderes en los nuevos equipos.

Los líderes intentaban que sus equipos funcionasen como tales, relacionarse con el resto de líderes y cambiar los hábitos anteriores a una nueva forma de comunicación y decisión. Participaban en todas las reuniones del EP y trasladaban sus inquietudes.

Se plantean desde los equipos ideas de mejora, acometibles algunas y menos acometibles otras. Se ponen indicadores, eficiencia, relación con los clientes, calidad, etc., que permitan medir los resultados de las acciones que se ponen en marcha en cada equipo. Se va creando la información que nos permitirá en el futuro ver si se evoluciona en las claves del proyecto.

Comenzaban también los primeros roces entre personas de diferentes equipos, que veían como aquella sensación de buena relación entre las personas, a la que se refirieron en las reuniones con K2K, era solo fruto de la falta de objetivos comunes y de la inexistencia de compromiso personal. Cuando los equipos se pusieron objetivos, aparecieron, como consecuencia del compromiso público, los primeros problemas de relación.

Lo que hasta entonces había valido ya no valía; los servicios a los ELC tenían que ser más rigurosos; los propios ELC se tenían que servir entre sí; la comodidad del todo vale ya no existía.

* * *

Antes de iniciar nuestra colaboración, la famosa crisis también estaba presente: la falta de trabajo para ocupar a todas las personas del proyecto Neki Norte era patente. Además, se preveía que continuara durante el año, lo que aconsejaba solicitar a la Administración un Expediente de Regulación de Empleo para el ejercicio 2010.

Las personas que se habían encargado de negociar con el Comité de Empresa el expediente presentado para el 2009, auguraban un proceso complicado, dada la experiencia del anterior. En este caso, en dos días de tratarlo, por necesidades legales de representación, con el Comité de Empresa, por necesidades legales de representación, llegamos a un acuerdo en los términos del Expediente de Regulación y en cuatro días estaba presentado.

* * *

En el día a día de una organización van sucediendo acontecimientos que constituyen la base real de la que tenemos que partir para migrar de un estilo a otro. Uno siempre relevante es la asistencia a ferias sectoriales. En el invierno del 2010 se iba a celebrar la Feria Internacional Agrícola y Ganadera de Lérida, la única que se realiza en el Estado español a nivel internacional, a la que acuden prácticamente todos los clientes del sector español y del portugués, más otros europeos y sudamericanos. Neki Norte tenía planteado presentar sus productos, sin ningún tipo de novedad.

Era una ocasión única, pues se daba la coincidencia de que, por un lado, Neki Norte disponía de tecnología punta y, por otro, se celebraría un foro que brindaba la posibilidad de demostrar el cambio que estaba dando la organización.

K2K no iba a desaprovechar esta oportunidad, por lo que planteó la presentación en la feria de un producto innovativo, en diseño y en tecnología. Propuso realizar un nuevo diseño de tractor, moderno y atractivo, que incorporara la tecnología motriz adquirida al competidor bajo determinadas condiciones para su comercialización. Todo ello con un par de meses de plazo.

La primera reacción de las personas de Neki Norte, especialmente las del área técnica, fue de incredulidad hacia la propuesta; la tacharon de imposible por lo reducido del plazo. «Eso lleva por lo menos ocho meses, cuando no un año», fue la sentencia del máximo responsable técnico.

Para K2K era el momento oportuno de demostrar que, con el concurso y el conocimiento de todas las personas del proyecto, se podía conseguir lo que parecía imposible.

En una semana se había contactado y acordado la colaboración en el diseño del producto con una empresa de diseño industrial (DI). A primeros de diciembre se creó el quipo que lideraría este proyecto, equipo formado por personas directas (fabricación) e indirectas (Coordinador del proyecto, personas del área técnica, de aprovisionamientos, calidad y relaciones con Clientes, y DI). Se compartieron, las diferentes propuestas de diseño y las opciones de color de la carrocería, con todas aquellas personas interesadas en dar su opinión. Se propusieron y realizaron, entre todos, varios cambios antes de ser aprobado el diseño, algo que se conseguía para mediados de diciembre.

Marchaba adelante el objetivo del equipo: presentar el nuevo tractor en la feria de Lérida.

Al mismo tiempo, y con el mismo estilo de relación y decisión, en equipo, se había llevado a cabo un trabajo de cambio de imagen centrado en desarrollar unos nuevos colores y logos corporativos con el fin de dar un aire más moderno al proyecto.

Llegó la fecha de la Feria, habían pasado los dos meses del plazo, y objetivo cumplido: los nuevos tractores, en perfecto estado, se encontraban en las puertas del recinto ferial de Lérida dos días antes de que estas se abrieran al público.

Hasta la fecha, y como en casi en todas las empresas al uso, a las ferias solamente habían acudido los «comerciales», algunos Directores y la propiedad.

El Nuevo Estilo de Relaciones que propugna K2K implica a todas las personas del proyecto en la estrategia de este; por lo tanto, se entendía más que lógico y coherente que todas las personas de Neki Norte conociesen a la competencia. Qué mejor foro para ver en un solo día a todas las empresas del sector, sus productos y su dimensión que una feria internacional donde acudían todas ellas con sus mejores y últimos productos, así como todos los clientes de Neki Norte.

Se propuso, pues, que todas aquellas personas de Neki Norte, que lo desearan visitaran la feria de Lérida, en un día de labor pagado y con el transporte y la comida a cuenta de Neki Norte. Se apuntaron prácticamente todas. Debido a que no todas podían acudir en la misma fecha, se organizaron dos días de visita para que cada uno eligiera. El viaje se haría en autobús, saliendo a las 6.00 h y llegando de vuelta aproximadamente a las 20.00.

La experiencia no pudo ser más positiva. En primer lugar, muchas de las personas de Neki Norte pudieron ver las potencialidades de los competidores. Al ver los productos que estos presentaban, pudieron comparar su capacidad técnica con la de Neki Norte. Más de uno salió muy preocupado ante lo conocido, pero también motivados por las oportunidades que se abrían. A su vez, en el stand de Neki Norte los nuevos tractores hacían el efecto deseado en clientes y distribuidores. Se atisbaba un cambio en el proyecto, pues todos los que asistieron a la feria confirmaban lo interesante y positivo que había sido conocer de primera mano a los competidores y sentir de cerca la gran confianza y relación existente con los clientes.

La buena imagen de marca que Neki Norte se ha creado en el sector agrícola, le ha permitido contar con una red de distribución, muy competente y fiel, que ahora le mantiene en el mercado, respetando e incluso mejorando ligeramente su cuota.

La oportunidad de la feria de Lérida para presentar nuevos productos en un tiempo récord marcaría de inmediato el Nuevo Estilo de Relaciones que se proponía: trabajo en equipo, compartiendo objetivos comunes y contando con todas las personas del proyecto.

En verano de 2010 se planteó la reflexión sobre la situación real de Neki Norte, sobre su posicionamiento en el mercado, tanto de producto como de marca, en los sectores de maquinaria para la construcción y para el sector agrícola. También se consideró la situación financiera para ver las posibilidades de acometer cambios importantes.

En el sector de la construcción el problema era mayor si cabe. Se comercializa con la marca Nekicon. La imagen de la marca no se cuidó lo suficiente en los años buenos, cuando los clientes solo querían cantidad, la gama tampoco se desarrolló lo que se debía y, salvo un par de distribuidores en terceros países que adquieren esporádicamente algunas unidades, el mercado es el español.

Habían pasado seis meses y ya se podía hacer una primera reflexión sobre el presente y el futuro de Neki Norte. Tiempo suficiente para hacer un primer diagnóstico de situación y analizar los puntos relativos a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del proyecto Neki Norte.

Se convoca una reunión en la que estaban todas las personas del EP, es decir, todos los líderes de todos los equipos y el Coordinador del proyecto, donde se concluyó que las debilidades principales eran la posición del producto en el mercado, y la imagen en el sector de la construcción. Las amenazas provenían de los competidores y su dimensión, así como de la recesión de los mercados y de la posible entrada de otros competidores desde países de bajo coste.

La imagen de marca en el sector agrícola y la red de ventas en el mercado español, que facilitarían la rápida implantación de un nuevo producto acorde con las exigencias del mercado, eran la mayor fortaleza, mientras que las mayores oportunidades se centraban en la implantación del Nuevo Estilo de Relaciones (**ner**), que permitiría acometer objetivos gracias al compromiso y la involucración de todos, y en la internacionalización, que propiciaba el fuerte crecimiento de los mercados emergentes.

Estas reflexiones, compartidas entre todos, definían una situación complicada, pero a la vez reversible si se sabía aprovechar las oportunidades que se planteaban.

Con el Nuevo Estilo de Relaciones se podrán acometer las acciones que se propusiesen desde la responsabilidad y el esfuerzo compartido por parte de todas las personas del proyecto.

Se definirían dos estrategias diferentes, una para cada sector, tanto en lo referente al producto como en lo referente al mercado. Se requeriría de esfuerzos y compromisos personales. La implantación de la estrategia llevaría no menos de dos años. Todas las personas estaban de acuerdo. Muchas gratamente impresionadas porque se había contado con ellas en todo el proceso reflexivo, algo que nunca antes se había hecho.

A partir de las vacaciones de verano se pondrían en marcha los planes de acción en los diferentes mercados. Se comenzaría la búsqueda de colaboradores tecnológicos, para el desarrollo de un nuevo producto, así como de fabricantes en India, con el objetivo de llegar a alianzas estratégicas que permitiesen disponer de productos competitivos para mercados emergentes.

También se analizaron las necesidades financieras para desplegar esta estrategia. Una vez tanteadas las entidades financieras susceptibles de financiar el proyecto Neki Norte, se deducía que estas necesitarían, además de la garantía hipotecaria de los activos inmovilizados, los cuales se mantenían liberados, un proyecto viable y el compromiso de todas las personas en asumir los objetivos definidos y expuestos.

A principios del otoño se realizó una asamblea general para analizar la situación económica e informar de las condiciones que exigirían las entidades financieras a Neki Norte, y de las fuentes internas de generación de recursos para cumplir con éstas.

Hasta fin de año se realizaron otras tres asambleas. En la primera se aprobó con un 84,5% de los votos la propuesta del EP que consistía en: a) comprometerse a conseguir el objetivo de resultados de la actividad; b) manteniendo todos los puestos de trabajo, aplicar el ERE en caso de necesidad y valorar las oportunidades de colocación que nos puedan ofrecer los demás proyectos de **ner group** para ocupar a las personas sin carga de trabajo, los contratos a relevo, junto con la opción, en el caso de no ser suficientes todas estas acciones, de una reducción salarial; c) utilizar todos los recursos internos de generación de fondos. Para el seguimiento de los acuerdos respecto a estos conceptos aprobados, se realizaría una asamblea trimestral en la que se irían tomando las decisiones en función de la situación real y de las previsiones a corto y medio plazo.

El resultado fue aplastante sin embargo, algunas personas cuestionaron lo acordado. Apelaban a la asamblea del 24 de noviembre en la que K2K planteó que, dada la importancia y compromiso hacia el exterior del cambio organizacional que se emprende, era claro que se necesita la ilusión de una gran mayoría focalizada en lo importante y no en lo periférico o, digamos, en lo de siempre; de acuerdo con esto, plantearon la necesidad de ratificar o revocar el Nuevo Estilo de Relaciones en Neki Norte, a fin de fortalecer la decisión y dejar atrás situaciones personales. Así se hizo y el resultado de la votación fue abrumador: 87% a favor de la continuidad del **ner**; no todas las personas del Comité de Empresa acudieron a la asamblea.

En diciembre se celebró una nueva asamblea en la que se aprobaron por mayoría absoluta las condiciones del ERE y que este no debería suponer una reducción de la capacidad productiva, sino lograrse un incremento proporcional de la eficiencia. También se aprobaron las condiciones laborales de las personas que se pudieran desplazar a apoyar otros proyectos del **ner group**, en caso de falta de actividad, y nuevamente el procedimiento de revisión del nivel salarial en función de la evolución de los resultados y las previsiones a corto plazo. Esto se estaba realizando con normalidad entre varias organizaciones **ner**.

* * *

Entre tanto, se había puesto en marcha el Plan de Ideas y Objetivos (PIO) de cada uno de los equipos, para el ejercicio 2011, que convergería en el PIO 2011 de Neki Norte. A propuesta de K2K, las reuniones de preparación del PIO se realizaron fuera de las instalaciones de Neki Norte con el fin de liberar las mentes del día a día y dar al Plan la importancia que tenía. Para todos era algo novedoso dejar de actuar según lo que otros decían y pasar a hacer lo que ellos mismos planteaban. Participaron todas las personas de todos los equipos, directos e indirectos, con más o menos aportaciones, pero de manera muy activa todos ellos. En la asamblea de primeros del 2011, cada uno de los equipos, por medio de su líder, presentaba su PIO al resto de personas. Los ESC planteaban un importante crecimiento y los ELC una notable mejora en la eficiencia. SERTEC se comprometía con los objetivos de producto, calidad y mantenimiento; SEAP con el servicio a las demás personas; SPV con una importante mejora en servicio y

márgenes en repuestos; y RP con una reducción de los costes de materiales.

Si se cumplía el PIO, se cumpliría el objetivo con el que conseguir financiación para el despliegue de la estrategia planteada en septiembre del 2010. La sensación de satisfacción se notaba en el ambiente. Entre todos parece que la salida es posible.

Se inició al mismo tiempo la realización de un proyecto viable para Neki Norte a tres años. Se había conseguido llegar, en el segundo trimestre del 2010, a una alianza con un importante fabricante que concedía a Neki Norte la distribución en exclusiva de sus productos para varios países y estaba a su vez interesado en los productos Neki Norte para un futuro. También se habían encontrado distribuidores en la mayoría de los mercados objetivo en el sector de construcción y se había encontrado el colaborador tecnológico para el desarrollo del nuevo tractor. Se planteaba una evolución en cuatro años que permitiría entrar en rentabilidad, así como una generación de fondos suficiente para hacer frente a las obligaciones de devolución de la financiación necesaria.

Al presentar a la delegación de Trabajo el Expediente de Regulación de Empleo (ERE) aprobado en la asamblea ocurrió algo relevante. No sabemos por qué, uno de los sindicatos representados en el Comité de Empresa se negó a firmar el expediente. El otro lo apoyó en su totalidad, y fue firmado por todos sus representantes, cuyo número era suficiente para que fuera validado el ERE. Una semana más tarde, la inspección de Trabajo solicitaba la presencia del Coordinador de Neki Norte y del Comité de Empresa para explicar el expediente. Dos miembros acompañaron al Coordinador ante el inspector y corroboraban sin ningún género de dudas las explicaciones de este sobre el expediente. Son de reseñar las palabras de uno de los acompañantes al Coordinador a la salida de la reunión: «No entiendo la postura del otro sindicato si lo que nos estamos jugando es nuestro futuro. Tienes mi apoyo en todo».

Por esas fechas, uno de los sindicatos, desde su sede central, se puso en contacto con K2K para mostrar su interés en tener un encuentro en sus oficinas. En enero se produjo este encuentro y nos anunciaron de víspera que estarían los dos sindicatos con representación en Neki Norte. Por parte de cada uno de ellos estuvieron presentes dos personas, en total cuatro, y por K2K, tres personas. El objetivo de la reunión era para indicarnos que nos les gustaba la forma como actuábamos debido a que el Comité perdía su representación. Indicamos que nosotros somos libres de plantear cómo queremos relacionarnos dentro de una organización

para lograr un cambio organizacional y que, en todo caso, y dado que ellos también son asamblearios, deberán reconocer que nada hacemos por mandato único de la propiedad, sino siempre con una muy amplia mayoría de las personas en activo. Entendemos que con nuestro estilo, no solo en Neki Norte, sino en todos los lugares en los que colaboramos, las personas, los trabajadores, como ellos les llaman, conocen todo y de todo, participan en las decisiones, comparten los resultados, tienen una visión de futuro, etc., etc., y sobre todo, insistimos, es porque las personas lo quieren, puesto que lo han decidido personalmente en todas las asambleas que se van realizando con estas metas, con mayorías muy superiores a los dos tercios. En el caso de Neki Norte, que era el que mencionaban con nombre para indicarnos su disgusto con nuestra forma de actuar, aparte de con nuestras ideas en general, se habían celebrado varias asambleas durante el primer año. Reconocen que algunas cosas que hacemos les parecen interesantes, pero indican que no están dispuestos a aceptar lo que hacemos.

Esto duró un par de horas, durante las cuales en ningún momento se puso de manifiesto que se quería hablar de Neki Norte y su crítica situación actual, o de por qué con la situación anterior se produjo el descenso de personas y actividad, o sobre qué futuro proponían con más de lo mismo. Nos despedimos amigablemente.

* * *

El primer trimestre del 2011 se caracterizó por la falta en la demanda. Las ventas no se cumplían y como consecuencia, los resultados tampoco. Aunque los ELC iban acercándose a sus objetivos, lo cierto es que las relaciones se iban deteriorando, como si todo lo que había valido, de pronto ya no valiera. El comportamiento de algunas personas, incluso miembros del EP, no era el habitual, todo indicaba una influencia ajena orientada a no permitir las pautas de actuación asumidas y desarrolladas durante el 2010. La asistencia a las reuniones de los diferentes equipos, que había sido todo un ejemplo hasta finales del 2010, comenzó a resentirse hasta el punto de que, a finales de marzo, se llegaron a producir presiones, a la vieja usanza, a quienes asistían a las mismas. Esta actitud, especialmente del Comité de Empresa, condicionaría el devenir de los meses siguientes.

Tal y como se había aprobado en la asamblea de diciembre, en mayo se hacía la revisión del primer trimestre, una vez conocido el cierre de marzo. Desde los sindicatos, se produjo un boicot a la asamblea, a la que asistieron solamente todos los indirectos y muy pocos directos, entre ellos, uno perteneciente al Comité. Se aportan todos los datos a marzo, el PIO de los ESC revisado de marzo a diciembre, y el plan de viabilidad de Neki Norte. La caída de ventas aleja el objetivo, por lo que hay que tomar medidas de ajuste salarial si se quiere llegar a este. El PIO revisado mantiene las previsiones hasta fin de año, por lo que se necesita un ajuste salarial del 8,5% desde mayo a diciembre que se aprueba por mayoría. Solamente queda definir la forma de aplicarlo, si utilizando las pagas extraordinarias o directamente en los salarios. Se propone analizarlo y pensarlo por parte de cada persona y después realizar una nueva asamblea para acordarlo.

Las relaciones entre las personas, y especialmente entre K2K y los representantes sindicales, se van deteriorando día a día. Personas que pocos meses antes estaban totalmente volcadas en el proyecto y con ganas de empujarlo se apagaban y se pasaban al bando de los críticos que ahora empezaban a aparecer. También algunos de aquellos que habían perdido sus posiciones jerárquicas y su cota de poder, hacía año y medio, aprovechaban la coyuntura para alentar acciones contra K2K. El Comité de Empresa no acepta las decisiones tomadas en la última asamblea y cuestiona la continuidad de K2K.

En estos primeros meses del año se presenta a las entidades bancarias el plan de viabilidad de Neki Norte a tres años y las necesidades de financiación del mismo. Dos entidades, que conocen bien a K2K y saben que el proyecto está liderado por ellos, lo ven con buenos ojos y deciden apoyarlo. Parece que el tema de financiación está resuelto. Una visita a una de las entidades de capital riesgo también da buen resultado y se encuentra así una fuente más de financiación. Solamente falta que las personas de Neki Norte lo vean, pero parece que alguien, o algo, les ha puesto una venda en los ojos. ¿Estará relacionado con la reunión de la sede central? No se encuentra otra explicación. Ahora, hasta el más cercano, el presidente del Comité, se vuelca en críticas. También hay juego sucio y calumnias sin demostrar. Hay un proyecto, hay financiación, hay personas capaces, ¿cuál es el motivo para este enfrentamiento repentino?

Antes de agosto la situación se hace insostenible. La mayoría de las personas se han posicionado con el Comité de Empresa que, sin un

argumento defendible, informa al CD de que realizarán cualquier tipo de esfuerzo o aportación a condición de la salida de K2K de Neki Norte.

Ante este posicionamiento, K2K considera que sin el compromiso de las personas lideradas por el Comité de Empresa es inviable avanzar en el proyecto. Incluso estando convencidos de la influencia externa y de que estas personas han perdido su criterio propio, K2K es consecuente con el acuerdo de que cualquiera de las tres partes puede anular la colaboración e informa a últimos de julio en el EP y al Consejo de Administración que ha decidido dejar el proyecto Neki Norte.

El Consejo entiende y respeta nuestra decisión. Propone y se acepta que K2K continúe como consejero independiente, dada la credibilidad que merecen por el enfoque aportado al proyecto, el cual está claro necesita de esfuerzos durante dos años para lograr internacionalizar Neki Norte.

En septiembre, acontecimientos poco éticos hacia una persona de K2K aconsejan separarnos totalmente de Neki Norte. Se han perdido la cordura y la ética. Cada cual va construyendo su propia mochila y responsabilizándose de ella para el resto del camino.

Fin de una triste historia donde prima todo menos la solidaridad, la inteligencia, el respeto y la palabra a las decisiones asamblearias. No es el caso de la propiedad, que ha llevado un caminar ejemplar hasta el final.

Capítulo VI

EL PODER MAL APLICADO

Creamos K2K, K2K emocionando, en septiembre del 2005, con el ánimo de generar una pequeña revolución en el mundo empresarial enfocada a realizar cambios organizacionales profundos, basados en poner a todas las personas de una organización al frente del proyecto y así acometer cualquier estrategia o sueño.

Mediante esta nueva actividad, varias docenas de organizaciones han iniciado el cambio, entre ellas FUNDACIÓN ALISO (en adelante FA). En estos largos seis años han construido un Nuevo Estilo de Relaciones (**ner**) con el equipo de K2K, hoy compuesto por ocho personas.

«FA es una entidad privada de carácter social sin ánimo de lucro que presta servicios sociosanitarios» en el País Vasco e inició su actividad en 1950.

Su misión es:

«Identificar y atender las necesidades y expectativas, y potenciar las capacidades y autonomía, de las personas desde una visión humanista, única, integral y participativa de las mismas, a través del desarrollo de modelos de atención y gestión innovadores, dentro de un proyecto comprometido con el entorno, económicamente sostenible y socialmente responsable, en el que los trabajadores de la Fundación encuentren su mejor espacio de realización personal y de aportación de valor.»

Su equipo humano:

«Altamente cualificados e implicados, los profesionales de FA proceden de diversas disciplinas sociales y sanitarias, y trabajan en equipo y de forma interdisciplinar.»

Y sus valores, también en palabras de la FA, consisten en:

«La solidaridad como base de nuestro compromiso social y de la relación entre las personas de la organización.

»La vejez como un valor en sí misma, debiendo impulsarse su papel y aportación en la sociedad.

»La humanidad y empatía con las personas que atendemos y sus familias.

»La profesionalidad en el cuidado y en la atención.

»La creatividad como base de la mejora continua y la innovación, elementos base del progreso.

»La relación entre las personas de la organización, basada en la responsabilidad, el respeto, la libertad y el compromiso.»

En la primavera del 2008, una persona de la Junta de la Fundación, que conocía y conoce bien mi trayectoria, me comunica que la Dirección General de FA está interesada en mantener un encuentro de cara a establecer una posible colaboración, un asesoramiento que propiciara un cambio en FA, pues algo les llevaba tiempo haciendo «ruido» y no acertaban internamente con el camino de la solución. Estaba claro que para nosotros suponía un nuevo entorno, pero nada novedoso según nuestra creencia de que no existen sectores, sino organizaciones y que estas tienen en común lo más importante que las caracteriza: las personas.

Dos semanas más tarde tuvimos un encuentro, en las modernas oficinas centrales de FA, con esta persona de la Junta, el DG, la SubDG y dos personas de K2K. Dado el conocimiento general existente sobre el estilo de organizaciones que K2K promueve, fue un aceptable cambio de impresiones sobre los temas que preocupaban en ese momento a FA y cómo poder actuar con otro estilo más cercano, más transparente, más comunicativo y donde las personas tuvieran más protagonismo.

Me trasladaron en aquella reunión que, tras varios años de claro avance en ámbitos como la calidad, las infraestructuras, el conocimiento y la sostenibilidad económica, y con la meta de proseguir en la evolución y la mejora de la organización, se marcaban como objetivo estratégico el identificar y diseñar un proyecto. Esperaban que dicho proyecto abordase las cuestiones pendientes en el área sociolaboral y que garantizase no solo el avance en las demás áreas, sino además la sostenibilidad y el futuro de la organización.

Quedamos en iniciar una colaboración, la cual contemplaba los siguientes criterios:

«De acuerdo con las conversaciones mantenidas entre DG, SubDG y DirRRHH, de FUNDACIÓN ALISO (FA), y K2K emocionando, S.L. (K2K), se entiende de interés mutuo acometer un asesoramiento enfocado a un cambio organizacional y un Nuevo Estilo de Relaciones procurando un proyecto basado en las personas que dé mayor garantía de futuro a la entidad.»

Gestión innovativa

La colaboración que se propone es para el asesoramiento al equipo directivo en primer término, al mismo tiempo que se debe y se puede trasladar estas acciones a todas las personas posibles de la organización, de acuerdo con las ideas ya compartidas sobre un Nuevo Estilo de Relaciones.

«Será una relación basada en la ética y el cumplimiento de la legalidad por todas las partes.»

Esta propuesta fue aceptada y así comenzamos la colaboración, cuyo objetivo era el de situar a las personas como el mayor activo de la organización y darles la oportunidad de participar en un proyecto común. Esto se impulsaría mediante un clima de confianza creado para favorecer que, actuando desde la responsabilidad en libertad y solidaridad, la creatividad que hay en toda persona se pudiese canalizar hacia el objetivo de identificar nuevas ideas y oportunidades de mejora.

A historia vivida, resulta más fácil situar cuál era el punto de partida de FA y cuál su interés en este acuerdo con K2K: tras un profundo recorrido en ámbitos como la calidad, las infraestructuras y el conocimiento, en el año 2008 apostó por abordar un proyecto estratégico en el ámbito de las personas. Su finalidad era avanzar en la innovación al mismo tiempo que superar el nivel de insatisfacción e integración de una gran parte de las personas que conformaban la actividad.

Esta relación y, a partir de ahora, nuevo proyecto nace en el contexto que se resume a continuación y que explica en parte esta apuesta:

- Fundación Aliso pertenece a un grupo formado por varias organizaciones que desarrolla actividades de asistencia y transferencia de conocimiento, pero que no realizan su misma apuesta y, en consecuencia, no comparten en la misma medida esta nueva iniciativa
- La Dirección General del Grupo está volcada en la financiación de proyectos estratégicos y en la relación institucional.
- Algunos de los miembros del nuevo Equipo de Coordinación General de FA manifiestan gran ilusión y compromiso en llevar adelante este proyecto.
- Buena relación e imagen ante las instituciones públicas.
- Importantes diferencias en las condiciones laborales de los trabajadores, sobre todo asistenciales, de FA. Esta situación es la que da origen al proceso de contratación de K2K.
- Muchos años de historia, con personal de amplia experiencia en la atención, pero muy anclado en los derechos adquiridos.
- Un Comité de Empresa muy reivindicativo de su posición y protagonismo en la organización.

El primer mes dedicamos seis días a estar con muchas personas de FA. Visitamos varios Centros y nos reunimos con más de un tercio de las aproximadamente trescientas personas que componían la fundación. Aparte de quienes trabajan en los diversos Servicios de Apoyo y Generales, existen cuatro categorías bien definidas de profesionales: los médicos, las enfermeras, las fisioterapeutas y las auxiliares. Por supuesto que las relaciones con los sindicatos eran, en general, de tira y afloja.

Con los médicos no tuvimos excesivo contacto, ya que son pocos, relativamente, y su campo de actuación está muy definido. Las enfermeras son un grupo importante y con muchas historias por medio, como corresponde a una organización longeva, y por fin las auxiliares, el más amplio de los colectivos, donde las subcontratadas lo eran en su mayoría en función de las necesidades causadas por las fijas, así como por el absentismo que la actividad genera y que es imprevisible.

Enseguida vimos que el nivel de satisfacción de las personas cambiaba totalmente en función de su nivel de responsabilidad y antigüedad. Encontramos completa oposición a toda idea que supusiera compartir

los famosos calendarios —que tanto tiempo y dolores de cabeza creaban, debido a tener que respetar los derechos adquiridos—, que suponían además una continua pelea con el Comité de Empresa. Aunque parezca mentira, a este tema los sindicatos no le prestaban la sensibilidad necesaria. Escuchábamos con frecuencia frases como: «El que venga detrás que se..., que los demás ya lo hemos pasado».

Para saber cómo se había llegado a esta situación de insatisfacción en un 20% de las personas en activo, sobre todo auxiliares, repasamos el origen:

- FA disponía de un convenio laboral propio de un sector donde las relaciones laborales no han estado reguladas por un convenio sectorial hasta el año 2005.
- La plantilla contratada de auxiliares en aquel momento era de aproximadamente 200 personas y el personal auxiliar subcontratado ascendía a unas 35 personas.
- Se había negociado con el Comité de Empresa una modificación del convenio para introducir una doble escala salarial. Como consecuencia de esta negociación, desde el año 2000 hasta el año 2008, conviven en FA tres colectivos de auxiliares con diferentes condiciones laborales para el mismo nivel de responsabilidad.
- Todas estas personas no solo llevaban los años indicados con unos salarios inferiores a igualdad de responsabilidades, sino que también, al no depender de FA para su contratación discontinua, están en una constante situación de precariedad en cuanto a su futuro, ya que dependen de que las quieran llamar, además de padecer otras situaciones de inferioridad, como el hecho de asumir los horarios que no quieren las personas que sí pertenecen a FA.

Otro de los temas que vimos claro fue que la organización en su conjunto era dirigida por cinco personas que formaban el Órgano Directivo en tanto que las demás formaban parte de un clásico organigrama. Esta situación no permitía a estas cinco personas estar cerca de la propia actividad y sí más a las grandes obras y proyectos siempre vivos en FA, como misión fundamental y continua del DG, el

cual necesitaba de apoyo para ello y sobre todo en lo que respecta a la situación financiera.

En esto intuimos claramente que era necesario crear unidades autosuficientes en función de los distintos Centros de Atención y los Servicios de Apoyo. De esta manera nació el Equipo de Pilotaje (EP), liderado por la que venía siendo Subdirectora General —de forma que ahora pasaba a ser Coordinadora del EP— y compuesto por nueve personas más: cinco Coordinadores de Centros/Servicios y cuatro Coordinadores de Servicios de Apoyo y Generales. Este equipo y su organización eran similares a lo habitual en las organizaciones **ner**.

Las funciones del EP de FA eran las siguientes:

- Definir la política y la estrategia de la Fundación, y sus objetivos estratégicos.
- Garantizar el traslado de dicha estrategia a las personas de la organización. Crear proyecto compartido.
- Realizar el seguimiento del grado de consecución de los objetivos estratégicos y adoptar las decisiones necesarias.
- Favorecer el cambio de valores en la organización.
- Realizar el seguimiento del Cuadro de Mando y Planes de Ideas y Objetivos (en adelante PIO) de los Centros y Servicios.
- Garantizar los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Liderar y favorecer el liderazgo de los equipos de la organización.

En la misma dirección, y tratando —como ya hemos comentado anteriormente— de constituir Centros y Servicios autónomos y con capacidad de decisión, definimos las características de estos de la siguiente manera:

- Equipos de personas que comparten unos objetivos y trabajan con autonomía y capacidad de decisión, desde la responsabilidad y dentro del marco estratégico definido en la organización.

- Centros con orientación a lograr la máxima satisfacción de sus usuarios y familias.
- Servicios orientados al cliente interno.

Estas ideas fueron presentadas a los sindicatos con el ánimo de compartirlas, sin éxito, y antes de los tres meses fueron llevadas a una asamblea general a la que se invitó a todas las personas, las cuales asistieron en un 72%.

Un nuevo modelo basado en las personas

«Modelo de organización y de gestión

Objetivo: Nuestro modelo de organización tiene como objetivo identificar a las personas como el mayor activo de la organización y darles la oportunidad de participar en un proyecto común, mediante un clima de confianza creado para favorecer que, actuando desde la responsabilidad pero con libertad y solidaridad, se canalice la creatividad que hay en todos a fin de identificar oportunidades de mejora, y todo ello enfocado a la óptima consecución de nuestra misión, visión y valores.

Autonomía en los Centros:

- Autogestión con capacidad de decisión.
- Un Coordinador de Centro.
- Configuración de equipos.
- Transparencia en la información y la comunicación.

Contratación propia al 100%:

- Eliminación de la subcontratación en el personal asistencial.
- Necesidades de contratación: garantía de cobertura propia.
- Respeto a las condiciones del convenio.

- Proceso de selección. Notificación de resultados a fecha definida.»

Esto que puede parecer cosa de unas líneas suponía toda una revolución en las varias décadas de vida de FA.

Hasta este momento, el DG estaba de acuerdo y participó en la mencionada asamblea general con una exposición sobre la necesidad de la propuesta. Los sindicatos, como no eran los actores —tenían que haberlo sido—, boicotearon la asamblea, y las enfermeras bien situadas, lo mismo. Algunas de ellas, en el tiempo posterior, es necesario indicarlo, han dado un paso al frente y se han solidarizado con las demás a la hora de confeccionar los calendarios en cada Centro; de esta forma, han sido protagonistas cada vez en mayor medida en tanto en cuanto la cultura nueva de autonomía del Centro ha ido tomando cuerpo y las propias personas han ido asumiéndolo.

Como ocurre en todos los proyectos en los que como K2K realizamos el cambio organizacional, basado en un Nuevo Estilo de Relaciones, es la transformación cultural y el lastre de los roles adquiridos lo que hacen lento dicho cambio, por más que acabe aportando ventajas a todos los actores de la organización.

En este caso, dada la actividad, y dado que FA tenía unos apreciables niveles de satisfacción por parte de los usuarios y sus familiares, imaginábamos lo complejo que resultaría combinar todo esto con el alto grado de insatisfacción en una parte importante de las personas, que eran, además, las personas más cercanas a los propios pacientes en el trato. Es destacable, pues, con relación a estas personas, que fueran las de menor responsabilidad y menor grado de satisfacción propia a la vez que daban lugar a un alto grado de satisfacción con el servicio que realizaban.

En esta línea, es de resaltar el nivel de contradicciones que se han sentido en este periodo de desarrollo del nuevo proyecto:

- Se trata de fomentar una organización autónoma y con capacidad de decisión, al mismo tiempo que las decisiones están supeditadas al visto bueno final de la Dirección General y de su Comité Estratégico, que no siempre valoraba el buen avance del Grupo, ya que no dejaba de producir choques debido a las

diferentes culturas que se estaban creando en la gestión de los ámbitos y organizaciones del Grupo.

- La inexistencia de autonomía para decidir, por ejemplo, sobre la aplicación de resultados.
- El Director General del Grupo no se implicó en el proyecto, aunque lo pidió y aceptó en su arranque, y en varias ocasiones cuestionó las decisiones adoptadas. Tras comparecer junto con K2K en la asamblea general mencionada, en ningún momento, ni una sola vez en casi tres años, se dignó tener una conversación con ninguna persona de K2K a fin de cambiar impresiones sobre la evolución de los acuerdos firmados. O es un exceso de confianza en el EP y su Coordinadora, y por supuesto en K2K, o es una irresponsabilidad y abandono con respecto a un compromiso adoptado.

Uno de los aspectos básicos que permitieron el desarrollo de las ideas, era el cumplimiento de los objetivos definidos, a lo largo del 2010 y 2011, en lo referente a la contratación del personal asistencial. Actualmente, todo el personal asistencial tiene contrato propio, fijo o temporal, en condiciones retributivas solidarias y con una bolsa de trabajo gestionada para la cobertura del absentismo e incidencias no planificadas. En total, se ha contratado a unas 60 personas con una mejora de sus condiciones retributivas en casi un 24%. FA cuenta en la actualidad con más de 400 personas en activo.

Tras casi tres años de trabajo en este proyecto, se puede decir que los principales logros conseguidos —no es objetivo del desarrollo de esta experiencia el cómo se llegó a estos logros en el día a día— han sido los siguientes:

- Mejora de la visión global de las personas: se pasa de una organización centrada en la tarea, donde las decisiones se tomaban en un Comité de Dirección distante, a que las personas tengan una visión mucho más amplia de su contribución a la satisfacción del cliente, participen en la definición y la gestión de los objetivos del Centro/Servicio al que pertenecen, y compartan la visión de futuro del proyecto FA.
- Profunda reorganización de la propia estructura tratando de orientarla hacia los Centros y Servicios, por ser los lugares

donde se prestan los servicios y donde se impacta directamente en la satisfacción de los usuarios.

- Importante avance en la autonomía de los Centros/Servicios, a través de la definición de sus objetivos y la participación en la gestión de los mismos, con responsabilidad y dentro del contexto general de la organización.
- Alto grado de aceptación por parte de las personas con relación a aspectos clave del nuevo proyecto como: autonomía, responsabilidad, capacidad de decisión, solidaridad, libertad...
- Mejora de la información y la comunicación: publicación periódica de información, análisis y toma de decisión ante desviaciones.
- Orientación al cliente interno de los Servicios de Apoyo de la Fundación.
- Integración de un modelo de gestión por procesos con un modelo de gestión basado en las personas donde la definición del proyecto de futuro, así como los valores, y los objetivos son compartidos por todas las personas de la organización.
- Contratación de todo el personal asistencial de la Fundación.
- Mejora sustancial de los resultados económicos, tal como se puede apreciar en las cuentas anuales auditadas, con el logro, entre otros, de haber generado los recursos necesarios para hacer sostenible el proceso de contratación realizado.
- Mejora de los índices de satisfacción de usuarios y familias. Si bien se partía de unos niveles elevados de satisfacción de clientes, la mayor implicación de las personas que trabajan en FA ha permitido continuar mejorando dichos índices.
- Mejora de la satisfacción de trabajadores, tal y como se expresa claramente en la última encuesta de clima laboral.

En estos tres años, se ha avanzado intentando adaptar el ritmo a lo que las personas y la organización podían asimilar y siendo cuidadosos en no crear excesivas contradicciones con lo que estaba pasando en las demás organizaciones del Grupo.

Las contradicciones anteriormente mencionadas y la falta en ocasiones de capacidad para adoptar decisiones estratégicas han sido visibles para los miembros del EP de FA, lo que ha generado algunos momentos de desmotivación para continuar avanzando. En cada «bache», sin embargo, se ha intentado seguir ilusionando, teniendo claro que el objetivo era mejorar la calidad de vida de las personas que se atendían en la FA y desde la convicción de que el proyecto **ner** contribuía claramente a este objetivo.

Quedan indicados los avances logrados y la buena trayectoria desarrollada, junto a los que cabe indicar el recorrido pendiente, grande y apasionante en los siguientes aspectos:

- Mejorar el grado de participación de todas las personas, que han de ganar en seguridad y libertad para expresar sus opiniones.
- Avanzar en el liderazgo de las personas del Equipo de Pilotaje. Este nuevo proyecto ha supuesto un cambio sustancial en las funciones y las responsabilidades sobre todo de los Coordinadores de Centros/Servicios. En general, todas estas personas han realizado un importante recorrido en esta dirección, pero en algunos aspectos aún es preciso avanzar mucho.
- Aumentar el nivel de liderazgo del resto de personas de la organización y continuación en la ayuda a las personas para esta meta.
- Seguir impulsando la generación de ideas. Profundizar en la definición de nuevos productos y servicios. Identificar oportunidades para nuevas actividades.
- Elevar y ampliar el ámbito de aportación de nuevas ideas, pues aunque ha mejorado sustancialmente, estas se refieren en su mayoría al ámbito más operativo.
- Intensificar la participación de las personas en los equipos formales constituidos para el avance de los objetivos de la organización.
- FA es una entidad que presta servicios los 365 días del año, las 24 horas del día. Queda pendiente idear un sistema que permita liberar a las personas de parte del trabajo cotidiano para dedicarse a la participación en equipos, para levantar la cabeza del día a día y poder pensar, para participar en reuniones...

- Aprender a romper barreras, ser más libres. Mejorar la solidaridad entre las personas. Ser capaces de soñar y trascender del día a día.

Si tuviésemos que hacer una valoración global, podríamos decir que en estos tres años se han conseguido grandes avances en la organización y cambios sustanciales en los valores básicos preestablecidos en las personas, además de una mejora continua de los indicadores de la organización.

Como en todas las organizaciones, el éxito de los proyectos depende de las personas que los lideran y de las personas que participan en ellos. En el caso de FA, ha habido muchas personas que han recogido el guante del reto que se lanzó en noviembre de 2008 y han trabajado con plena dedicación para el logro de los objetivos. Los resultados avalan la trayectoria desde entonces y demuestran que el camino iniciado tenía todavía mucho recorrido.

Sin embargo, el proyecto no ha contado desde sus inicios con el pleno convencimiento de algunas personas con alto poder de decisión en la organización.

Esto da lugar a que, a finales del año 2010, se tomase la decisión desde la Dirección General del Grupo de no continuar con el proyecto según lo firmado con K2K, es decir, con el **ner**.

Aquí empieza a oponerse de forma explícita la DG, viendo lo que empezaba a representar **ner** en el futuro del Grupo y no solo de FA.

En octubre de 2010, las veinte organizaciones que estaban en el entorno **ner**, entre ellas FA, deciden crear **ner group asociación**, con el fin de aunar el máximo de sinergias de cara al futuro. A esto la DG de FA se opuso tajantemente, con el apoyo de alguna persona muy relevante de la Junta, al mismo tiempo que se inician las críticas y descalificaciones sobre la forma y el fondo con que la Coordinadora de FA ejercía. Sin embargo, podemos asegurar que siempre ha vivido con una gran dedicación, entusiasmo y buen acierto lo que se acordó desde el principio con K2K y lo presentado en la asamblea general inicial. A esto se une el hecho de que esta Coordinadora siempre ha mantenido un estilo crítico, en su pertenencia al Comité del Grupo, en lo referente a las grandes decisiones e inversiones que tanto se han prodigado.

Este trato duro por parte de la DG se mantuvo durante los siguientes meses del 2011. En esta situación de relación, se comunica al Equipo de Dirección del Grupo la jubilación del actual DG y, por tanto, la búsqueda del sustituto, a la vez que se muestra el nuevo esquema organizativo del Grupo. Dicho esquema supone destruir todo lo avanzado en el proyecto **ner** en los últimos tres años y volver a una organización jerárquica, antigua, donde las decisiones se tomen en el Comité de Dirección y donde las diferentes unidades carezcan de autonomía y capacidad de decisión.

En esta primavera de 2011, la Coordinadora del EP de FA trata de transmitir a la DG los valores y los avances realizados en el proyecto gracias a lo que representa **ner**. Avances sólidamente argumentados con datos, ya que en el periodo 2008-2010 se han logrado en la Fundación los mejores resultados económicos, de satisfacción laboral, de satisfacción de cliente... de su historia. Realmente, hay una gran capacidad de gestión a todos los niveles en FA.

Son cuatro meses muy difíciles, con mucho trabajo y de muchas reuniones, con actitudes muy agresivas por parte de la DG hacia la Coordinadora, con descalificaciones, con desencuentros... y sobre todo, con una situación de alta tensión que siempre se ha intentado no trasladar al EP, ni al día a día, pensando que la situación era reconducible y que la DG podía reconsiderar la decisión de cambiar el modelo organizativo. Esto lo hemos vivido y sentido en todos los encuentros y conversaciones durante este periodo. Así, en definitiva, lo que fue ignorado durante más de dos años por parte de la DG, es decir, la evolución de la gestión en lo referente a la aplicación de **ner**, se le convierte (¿por qué?) en un quiste que a toda costa quiere extirpar.

A los seis meses del inicio de este incomprensible cambio de actitud se llega a un acuerdo entre la Coordinadora de FA y la DG del Grupo para que se posponga la decisión de cambiar el esquema organizativo. El motivo es que, si en junio de ese año 2011 se va a incorporar la nueva DG, es lógico que se le dé la oportunidad de que conozca el proyecto **ner**.

En todo este tiempo, dentro del nuevo esquema organizativo, la DG propone a la Coordinadora de FA asumir la Dirección de Servicios del Grupo, un puesto de nueva creación que engloba los Servicios de Apoyo y los Servicios Generales. En este nuevo esquema, las empresas del Grupo pasan a ser Unidades, dirigidas (no lideradas) por una persona de

perfil técnico, y se centraliza la gestión en los nuevos Servicios Corporativos.

La Dirección de Servicios es, por tanto, el estandarte del modelo que propone la DG, y sus funciones y responsabilidad no encajan en absoluto con el modelo de organización **ner**.

La DG no se sentía cómoda con el grado de transparencia que se aplicaba en toda la organización FA, así como tampoco con la firmeza por parte de la Coordinadora en la forma de expresar su preocupación por el futuro, ni con que alguien tuviera criterio diferente al suyo y lo mantuviera, ya que ello le parecía una falta de respeto a la jerarquía. Igualmente, se consideró una falta de respeto con la Junta el defender el **ner** e intentar que se mantuviera o se atrasara su fin, lo mismo que la relación con K2K. La DG llega a decir que los resultados e indicadores logrados en los tres últimos años no le sirven, debido al mal clima generado. ¿Generado con quién? Las encuestas y el día a día avalan todo lo contrario con las personas de FA y con los pacientes y familiares.

Esto era llevado con bastante dolor por parte de la persona más directamente afectada, la Coordinadora de FA, ya que el trato y lo que se comunicaba y filtraba la dejaban expuesta a la desconfianza y a las dudas sobre su profesionalidad. En este contexto, se incorporó el nuevo DG.

Diez días más tarde, en la reunión mensual del EP de FA, el tema central era la presentación de los resultados de la encuesta de clima laboral, realizada en los meses anteriores. La participación en la misma ha llegado al 65% en este 2011, desde el 25% en 2009, casi triplicada.

A nivel global, los resultados muestran el ascenso que ha habido en la mayoría de los indicadores. Esto se resume, en cuanto a los Centros, en el incremento del 6,7 en 2010 al 7,3 en 2011, y con respecto a FA, del 7,4 al 8,1. Son los índices más altos de todas las encuestas realizadas en la última década.

A esta reunión mensual del EP no asistió el nuevo DG, recién incorporado, que ya apuntaba maneras de poco interés en ese tipo de organización, así como en lo que encierra la cultura **ner**. Sobre todo ello en ningún momento había querido hablar nada con K2K, que aún mantenía un contrato en vigor con FA.

Después de casi tres años de relación con las personas que conformaban el EP, podemos asegurar que eran personas muy comprometidas con el

proyecto y las nuevas responsabilidades, así como competentes profesionalmente, como lo indican las encuestas y los resultados económicos, si bien es de justicia indicar la excepción de alguna persona que funcionaba más como «paracaidista». Igualmente, es preciso indicar que el clima de relaciones era muy cercano y amistoso, en ningún caso presencié situaciones fuera de tono o muy tensas en las reuniones, cosa que compartimos en otros proyectos y forma parte de los logros de la evolución. Siempre comíamos juntos, entre cinco y ocho personas, pagando cada asistente su parte, con un excelente ambiente. Guardamos agradables recuerdos de esta relación.

Desde K2K estamos muy satisfechos de lo aportado, de las excelentes relaciones mantenidas con la gran mayoría de las personas y, muy especialmente, de la mejor posición que muchas docenas de las personas más débiles tienen hoy en FA.

Antes del verano 2011, nos llama la Coordinadora del EP, bastante avergonzada por la falta de ética de FA con respecto a K2K, para decir que el nuevo DG ha ordenado que se nos comuniqué que queda rescindida la relación contratada y sin más explicación.

Al serle transmitida esta decisión, la Coordinadora propuso que de la misma forma que en el inicio se convocó a K2K desde la DG para colaborar con FA, en esta ocasión, también fuera la DG quien me expresara la decisión de no continuar trabajando con K2K.

El nuevo DG responde diciendo que él no ha sido quien ha firmado el contrato con K2K y que, por tanto, no tiene por qué darles ninguna explicación. Una bonita y elegante manera de terminar una relación e iniciar su estilo. Resultaba previsible, tras ocho meses de querer quitarse todo lo que tan siquiera olía a **ner**.

Esto era decepcionante, lo poco o nada ético en las formas, sin embargo, recibo otras llamadas e informaciones más preocupantes. Un día de septiembre de 2011, el DG llama a su despacho, en presencia del DirRRHH (apropiado nombre de nuevo) a una persona del EP, la Coordinadora de uno de los Servicios de Apoyo, con más de una década de permanencia en FA, para indicarle que tenían noticias de que había desaparecido un documento de un expediente, cosa no probada, pero que, perdida la confianza, podía retirar sus cosas personales y abandonar en ese momento el edificio, ya que quedaba despedida.

Se le entrega una carta de despido disciplinario aunque unos días después se le consigna la indemnización legal por despido improcedente en el juzgado de lo laboral.

Y lo ocurrido fue que la Coordinadora de FA, con toda la autoridad de su responsabilidad y en plenos derechos personales más los inherentes al puesto, había pedido a esta Coordinadora de uno de los Servicios de Apoyo que consultara un documento de un expediente laboral ya que, junto con el DirRRHH, coordina ese Servicio.

Esta Coordinadora, siguiendo los cauces habituales, solicita a una persona del Departamento de RRHH que realice la consulta. Posteriormente al despido, la DG expresa a la Coordinadora de FA su conocimiento de que dicha Coordinadora de uno de los Servicios de Apoyo nunca consultó el mencionado documento ni este desapareció de su lugar en el despacho correspondiente. Personalmente, desde K2K hemos tratado a esta Coordinadora durante casi tres años, como queda indicado. Tras conocer miles de personas a lo largo de la vida profesional, debo indicar que el celo y la eficacia de esta persona por sus responsabilidades son muy superiores a la media, y que en K2K la hemos visto asistir al trabajo y soportar reuniones en condiciones de salud anormales, impulsada por el ánimo de cumplir siempre con su parte de aportación al EP. Jamás pudiera haberse pensado algo semejante, en el fondo ni en las formas, como lo aducido por el DG para entregarle la carta de despido.

Tras estos acontecimientos, se convoca a la todavía Coordinadora de FA, por parte del exDG, a una reunión con el Presidente de la Junta. No se le comunica el objetivo del encuentro. Se trataba, en este caso, por parte del exDG, de enumerar un conjunto de acusaciones sobre su profesionalidad y estilo de relación con la organización. La Coordinadora trata de defenderse y el Presidente interviene prácticamente al mismo tiempo, extrañado ante lo que escucha, para decir que quiere conocer la versión de ambas partes. Por último, el Presidente se dirige a ambos para agradecerles que se llegue a un acuerdo sobre la oferta de Directora de Servicios, que se le hizo unos meses antes. La Coordinadora acepta e indica su voluntad de continuar aportando lo mejor que sabe al proyecto FA. Así termina la reunión y al día siguiente la Coordinadora agradece por mail al Presidente su interés y acuerdo, a lo cual este contesta, cuatro días más tarde, indicando su agrado por haber colaborado en el buen fin del encuentro para bien de

todas las partes. Esto es lo que se llama hacer las cosas con estilo y por el camino del acuerdo.

En paralelo, y a pesar de esta reunión, continúa la campaña de desprestigio personal y profesional contra la Coordinadora del EP, a la que insisten que no cuentan con ella y le van relevando de sus responsabilidades, y por tanto, de las reuniones pertinentes. Todavía no hay ningún documento que recoja cambio alguno, pero se le indica que debe abandonar el despacho, que trabaje desde casa si quiere —¿en qué, si no tiene responsabilidades definidas?—. También se le plantea que la actuación de la persona despedida ha sido desleal con la organización, pero que si ella asume la responsabilidad que puede ser readmitida,...

En este proceso, se le va diciendo además a la Coordinadora que abandone la organización, pero sin hacerle una propuesta de despido, lo que supondría renunciar a sus derechos de indemnización y desempleo, y también se le ofrecen cosas como: que se quede como técnico del departamento económico, del que fue máxima responsable, a las órdenes de la persona que lo lleva en el presente; que se vaya de adjunta a una organización del grupo, o de asesora del DG con un nombre no pensado, pero sin capacidad de decisión ni mando.

Por parte de K2K, rogamos a la persona miembro del patronato que participó en la primera reunión, hace tres años, procurara una entrevista con el Presidente, a fin de pedirle interceda para que se cumplan los acuerdos de la entrevista.

No conseguimos el encuentro con el Presidente, pero sí recibimos una llamada del exDG, tras casi treinta meses sin dignarse a comentario alguno, porque quería explicar y justificar lo sucedido. Lo que tuvo que escuchar fue muy duro respecto a su falta de seguimiento y de trato personal con las personas de K2K, pero sobre todo con lo que estaba sucediendo con dos personas del EP, que había llegado hasta al despido de ambas, cuando eran unas grandes profesionales. Estoicamente recibió las discrepancias con lo sucedido durante casi treinta minutos, pues solo indicaba y repetía constantemente, sin argumentar, que estábamos mal informados.

En este juego incomprensible, al siguiente mes se le ofrece a la ya exCoordinadora de FA un puesto de Técnico de Apoyo a la DG, sin responsabilidad directa sobre nada ni nadie. Tras ello, tuvo un encuentro con el nuevo DG, quien le volvió a dejar claro que no tenía confianza en ella, que ese puesto era algo transitorio, de manera que la organización

pudiese aprovechar sus conocimientos el tiempo que permaneciera, y que para ella sería una oportunidad para buscar otra cosa. Que la pérdida de confianza venía de muy atrás, consecuencia de la defensa a ultranza que se había realizado con el anterior DG del proyecto **ner**.

Sabemos que la primera persona del EP despedida ha pasado y pasa por una situación emocional grave, y la Coordinadora, que consta médicamente que jamás ha cogido una baja, ni tomado medicamento alguno, está de baja desde hace dos meses, por un trastorno adaptativo ansioso-depresivo.

Continuamos: a los pocos días de iniciar la baja, al ser consciente de que su permanencia en la organización se hace insostenible, y tratando de encaminarse a pactar la rescisión de su contrato sin llegar a situaciones límite, la exCoordinadora intenta llegar a un acuerdo con el DG actual y le propone el puesto de Técnico durante un tiempo, así como acordar su salida. El DG le responde que está conforme, pero que quiere exponerlo en una reunión de esa semana. Allí todas las personas integrantes indican que es la mejor solución y se da por aceptado el tema. Esto no se lleva a la realidad, pues horas después de finalizada la reunión, el DG llama a la exCoordinadora para indicarle que, tras hablar con el DirRRHH, han decidido que se quede en casa a descansar, pues está de baja, y que mientras continúe así, no volverán a hablar con ella. No se le da opción de respuesta. Se ve que las opiniones del DirRRHH, como excompañero de EP y preocupado por los RRHH, son siempre de llegar a acuerdos y facilitar lo mejor para las personas.

Cada vez quedan menos caminos para alcanzar una solución pactada. Es preciso volver a estar con el Presidente, casi dos meses más tarde de la reunión anterior. Al ser informado de los acontecimientos ocurridos en este periodo, el Presidente muestra su perplejidad e indica no tener ninguna noticia al respecto, sino estar en la idea de que la situación existente se ajustaba a lo hablado delante del DG saliente. Tras reiterarle su parecer de que había de llegar a una solución pactada, le prometió hacer todo lo posible para ello.

Después de 15 días sin noticias, la exCoordinadora llama de nuevo al Presidente, quien, de forma correcta, corta y seca, le contesta que este no es un tema de presidencia y que tiene que ganarse la confianza de los directores. Añade que, de todos modos, le ha conseguido que al menos pueda llamar por teléfono al nuevo DG.

La llamada se realiza al día siguiente, pero lejos de existir un acercamiento, la DG le transmite lo que ya anteriormente le ha dicho, que no cuenta con ella y que hasta que no esté de alta no hablan.

Por otro lado, el tema es tratado con otros tres miembros de la Junta, aparte del Presidente, los cuales muestran una gran sorpresa debido al prestigio y buen hacer en el que siempre han tenido a la exSubDG y ahora exCoordinadora, y extrañándose de que el Presidente no haya logrado una solución válida para todas las partes. En todos los casos, dejan claro que sus puestos no son de responsabilidad directa ejecutiva. Sí parece que hay cosas de las que no se les informa ya que, en último término, sus funciones son velar por el buen nombre de la Junta.

Esta situación, a final del año 2011, cuando damos por finalizadas las experiencias **ner** 2011, sigue en la peor de las formas: una persona despedida sin causa, en paro y emocionalmente destrozada; otra de baja, con la espada de la extinción del contrato, el desprecio y con la salud física y mental por los suelos; y unos abogados esperando verse en los tribunales en los próximos meses para decidir sobre esta más que grotesca situación.

Cuánto daño se puede hacer por el mal uso del poder que el sistema jerárquico otorga a ciertas personas en las organizaciones piramidales. Y cuánta ausencia de sensibilidades por parte de los compañeros que, por miedo y materialismo, olvidan todos los valores y horas pasadas en convivencia, sin casi atisbos de duda, ya que pronto abrazan las razones que surgen de quienes ostentan el poder.

Durante años, la injusticia fue para quienes estaban debajo en la pirámide, y como el cambio en FA ha resultado, por lo visto, tan desproporcionado para quien está arriba del todo como bien asumido y defendido por quien lo lideraba, la injusticia ha cambiado de posición en la pirámide.

Y para terminar, dejar claro que siempre nos ha parecido excelente el conocimiento, celo, sensibilidad y orgullo que hemos percibido en las personas del EP, con alguna excepción, respecto a su misión principal, que es la atención de alta cualificación a los pacientes y a los familiares de estos.

30-12-2011

Capítulo VII

NUEVAS ACTIVIDADES DESDE NER GROUP

Cada mes y medio, los Coordinadores de **ner group** realizamos una reunión donde tratamos los diversos temas que los participantes aportan al orden del día.

En nuestro encuentro del 10 de mayo de 2011, un punto proponía la aportación de ideas sobre nuevas actividades que pudieran ser lideradas desde **ner group**. Era la primera vez que tocábamos este tema, por medio del cual daríamos un salto hacia delante desde uno de nuestros objetivos: el de mantener el empleo existente. Ahora decidiríamos tomar partido por la creación de nuevas actividades que pudieran conllevar nuevos empleos, lo que contribuiría a paliar la grave situación laboral existente.

La reunión, con una asistencia de 23 personas, aportó las siguientes posibles actividades, tal y como refleja el acta:

- 1.- ARCHIVOS DE DOCUMENTOS: Realizar estudio de viabilidad (fin de mayo).
- 2.- ALIMENTACIÓN Y HUERTO ECOLÓGICO.
- 3.- DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE aplicado a las organizaciones como un todo: Tratarlo dentro del acuerdo firmado recientemente con Tecnalia.
- 4.- GANADO Y GESTIÓN DEL TERRITORIO.

Esta era una primera reflexión de la que quedaron expuestas las ideas y únicamente respecto a la de ARCHIVOS se decidió realizar un estudio de viabilidad, ya que existe la persona adecuada para liderar el proyecto en caso de interés.

En cuanto a la idea DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE, se queda en realizarla dentro del acuerdo firmado con Tecnalia. Dicho acuerdo se resume en los términos indicados en la nota de prensa y fueron los siguientes:

«17 de febrero de 2011. **ner group** y Tecnia Research & Innovation han firmado hoy un acuerdo de colaboración en el transcurso de un encuentro de trabajo en el que han participado las 21 organizaciones de **ner group** y las 16 Unidades de Negocio sectoriales de Tecnia. Se trata de un modo de relación de incorporación cruzada en las actividades de los negocios de ambos grupos de organizaciones. Más allá de las transacciones, se busca crear espacios para las oportunidades, definiendo un nuevo modo de relación entre empresas.»

El siguiente encuentro de Coordinadores de **ner group** lo celebramos el 19 de julio, con la asistencia de 24 personas, y en lo referente a las cuatro ideas enunciadas en la reunión anterior, se trató lo siguiente:

1.- ARCHIVOS DE DOCUMENTOS: Con las necesidades de Ipar Kutxa y Fundación Aliso tenemos un número de documentos que supondría la mitad de los necesarios para hacer interesante la actividad. Por este motivo, se decide dejar suspendido el proyecto hasta que aparezcan nuevas oportunidades.

2.- ALIMENTACIÓN Y HUERTO ECOLÓGICO: Se presentan los avances obtenidos tras las visitas y entrevistas que, con relación a esta idea, se han realizado desde la última reunión. Se sigue viendo como una actividad con muchas posibilidades, por lo que se decide continuar adelante con la misma. El nuevo paso va a ser realizar una pequeña encuesta a todas las personas de **ner group** para conocer su interés en comprar acciones o productos e incluso ceder terrenos. La encuesta se pasará a todos los Coordinadores y estos serán los responsables de explicarlo y hacerlo llegar a las demás personas de sus respectivos proyectos. Por otro lado, se informa de que Asier Irazusta (K2K) va a dedicar parte de su tiempo a liderar esta iniciativa.

3.- DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE: Se decide llevar a cabo el proyecto por parte de las organizaciones interesadas. Se apuntan Ekin, Estudio-K y K2K emocionando junto con Tecnia.

4.- GANADO Y GESTIÓN DEL TERRITORIO: Se acuerda desestimar el desarrollo de esta propuesta.

Respecto a las condiciones para las nuevas actividades nacidas desde **ner group**, se definen las siguientes ideas base para su posterior desarrollo:

La forma que parece puede ser la adecuada es S.L.

El 5% del resultado de las actividades se destinará a compromisos con la sociedad.

Se admitirán socios ajenos a **ner group**, con el límite de que no supongan más de un tercio del total.

Las aportaciones económicas se decidirán en función de cada proyecto. En el caso del huerto ecológico, será de 300 euros cada acción.

Estas ideas son las primeras que servirán de base para dar forma a cada proyecto que surja.

La propuesta DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE se elabora, según lo acordado, junto con Tecnalía. Dada la envergadura del proyecto, se presenta al Gobierno Vasco, para su apoyo financiero, en los primeros días de junio. A finales de diciembre recibimos la buena noticia de su interés y apoyo del 80% del coste del desarrollo conjunto, lo que garantiza el arranque del proyecto en 2012.

Este es un resumen de la memoria realizada:

Modelo de Desarrollo Humano Sostenible para la Industria

HUSOS

Resumen y objeto del proyecto

El proyecto objeto de la presente solicitud es fruto de la cooperación entre las empresas Ekin, Estudio·K, K2K emocionando (todas ellas del grupo NER) y Tecnalía Research & Innovation para diseñar un modelo que permita diagnosticar la situación de sostenibilidad de una industria, proponer mejoras y ayudar a implantarlas. Este modelo de desarrollo sostenible humano dará soporte a las actividades de una nueva empresa de base científica y tecnológica, en la que participarán las cuatro entidades antes indicadas.

El desarrollo sostenible no es ya una moda, sino una necesidad. Prácticamente todos los sectores de la sociedad lo han visto así, y el sector industrial no es ajeno a esta percepción. Aunque con ciertas reticencias, la mejora de la sostenibilidad se asocia progresivamente a una mejora de la competitividad de la empresa: la eficiencia energética se traduce en un recorte de gastos; los consumidores, cada vez más concienciados sobre los impactos ambientales de los procesos y productos, exigen etiquetados ecológicos; la mejora de las condiciones de trabajo redundan en una mejora de la productividad; etc.

No obstante, en el momento actual, el concepto de ‘sostenibilidad’ sigue asociándose fundamentalmente a aspectos medioambientales. La propia *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 25 de junio de 2008, relativa al Plan de Acción sobre Consumo y Producción Sostenibles y una Política Industrial Sostenible* se orienta hacia retos de

carácter medioambiental: «...calentamiento terrestre, a la contaminación, al uso de materiales y al agotamiento de los recursos naturales».

Aunque el concepto ‘desarrollo sostenible’ tiene un significado distinto para cada país, sector, empresa e individuo, el desarrollo sostenible consiste esencialmente, según la definición de la Comisión Brundtland, en «satisfacer las necesidades actuales de las personas, sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades».

De ahí que el desarrollo sostenible siempre implique:

Una visión amplia de los efectos sociales, ambientales y económicos.

Una perspectiva a largo plazo, que contemple tanto los intereses y los derechos de las generaciones futuras como los de la generación actual.

Un enfoque de actuación integral, que reconozca la necesidad de que todas las personas participen en las decisiones que afectan a sus vidas.

El proyecto HUSOS considerará, pues, los tres pilares de la sostenibilidad: económico, medioambiental y social, puesto que los diferentes aspectos que configuran la actividad industrial y su entorno tienen repercusiones en los tres ámbitos.

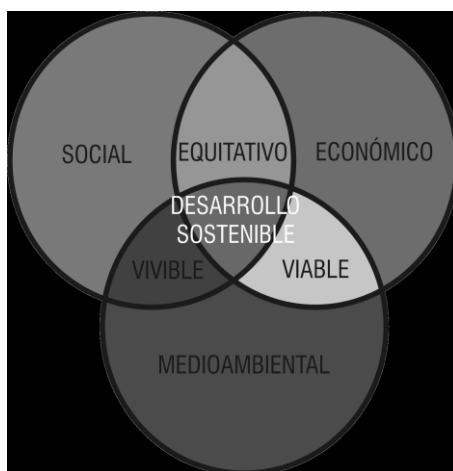


Figura 1. Los tres pilares de la sostenibilidad

La movilidad de los trabajadores es un sencillo ejemplo que puede ilustrar esta aseveración. Los desplazamientos de los trabajadores de casa al trabajo y viceversa habrán de ser considerados desde un punto de vista medioambiental (consumo de combustibles/agotamiento de recursos fósiles, emisiones de gases de efecto invernadero, emisiones de gases contaminantes...), económico (gasto para el trabajador, incidencia en la economía...) y social (tiempo dedicado a los desplazamientos que ha de restarse al tiempo de ocio, tiempo con la familia...).

A lo largo de esta memoria utilizaremos este sencillo ejemplo que, aun alejado de la actividad industrial propiamente dicha, nos va a permitir clarificar algunos de los aspectos que se expongan en relación con la misma.

El presente proyecto pretende desarrollar una metodología, junto con las herramientas soporte para su aplicación, cuyo objeto sea el de diagnosticar la situación de sostenibilidad de una industria determinada, así como establecer un plan de mejora y ayudar a su implantación. Queremos indicar que, de acuerdo con lo expuesto como concepto de 'desarrollo sostenible', en este diagnóstico de la sostenibilidad se toma en consideración no solo la actividad industrial, sino también todo lo que esta conlleva y todo lo que queda afectado por la misma (su, por así llamarlo, «entorno»¹).

Esta metodología desea ser, además, de índole práctica. Como se verá en los puntos siguientes, este modelo de desarrollo sostenible humano para la industria se basará, en primer lugar, en la definición y la valoración de unos indicadores de sostenibilidad. Respecto a estos, el proyecto HUSOS determinará, en segundo lugar, un procedimiento de integración que permita obtener un único índice de sostenibilidad de la industria objeto de aplicación de la metodología. En tercer lugar, se desarrollará un procedimiento de etiquetado basado en este índice de sostenibilidad, con objeto de facilitar el reconocimiento de las empresas. Los procesos de valoración de estos indicadores compararán cuidadosamente la información suministrada por la industria para que sea efectuada dicha valoración frente al grado de detalle del diagnóstico obtenido; así, en cada uno de los casos se decidirá el mejor

¹ El paisaje en el que se integra, la movilidad, la afección a la economía local, los ecosistemas a su alrededor, la percepción de dicha industria en el municipio, el sentimiento de orgullo de sus trabajadores, etc.

procedimiento para obtener el máximo de información con el mínimo coste.

Esta metodología desea asegurar, además, un carácter práctico, que la haga aplicable a cualquier actividad industrial. Para ello, se construirá desde una aplicación real, de manera que los procedimientos de diagnóstico y de etiquetado de la sostenibilidad se irán determinando al mismo tiempo que se analizan o se aplican, por así decirlo, en la empresa Ekin. Esto permitirá identificar desde los inicios de su aplicación las posibles limitaciones prácticas de dicha metodología.

Justificación de la necesidad del proyecto

Hoy en día, las empresas deben afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado y resultar competitivas en una sociedad cada vez más exigente. El mundo se enfrenta a serios problemas globales entre los que se encuentran el cambio climático, la escasez de recursos como el agua o el petróleo, la pérdida de biodiversidad o la persistencia de grandes bolsas de pobreza. Muchos de estos problemas se gestaron a partir de formas de producción y consumo que hoy se muestran inviables de cara al futuro. En consecuencia, estos problemas no se resolverán aplicando las líneas de pensamiento utilizadas cuando, en su día, se crearon dichas formas de producción y consumo.

Las empresas, conscientes de todo esto, apuestan de forma creciente por modelos de negocio más sostenibles que, mediante las pertinentes transformaciones internas, para llevar a cabo la disminución de sus impactos ambientales, al uso eficiente de los recursos, la innovación en nuevos productos y servicios responsables ambiental y socialmente, la transparencia y la eficiencia aplicadas a todas las esferas de su actividad, etc.

El reto para las empresas reside, por un lado, en el diseño de estrategias que permitan traducir las ideas relativas a la sostenibilidad en propuestas de actuación viables. Y, por otro lado, en incorporarlas a una estrategia empresarial capaz de generar ventajas competitivas y confianza en el producto, al igual que de potenciar nuevas oportunidades de negocio.

Algunas oportunidades empresariales concretas asociadas a la mejora de la sostenibilidad en la industria son:

Opciones de diferenciación: Las características de sostenibilidad pueden incorporar al producto o servicio aspectos únicos que les permitan diferenciarse de la competencia.

Refuerzo de la reputación de la empresa: Los productos y servicios sostenibles ofrecen respuestas a las inquietudes ambientales y sociales de los grupos de interés.

Acceso a nuevos nichos de mercado: Existen nuevos segmentos de la población en los que pueden explotarse productos y servicios sostenibles, como son: los concienciados con el medio ambiente y los problemas sociales, así como los colectivos desfavorecidos, donde todavía no existe una excesiva competencia y suponen un gran campo donde innovar y expandirse.

Fidelización del consumidor: Si es partícipe del producto o servicio, o de algunos de los proyectos ambientales y sociales de la empresa, el consumidor compartirá el compromiso con el medio ambiente y se sentirá más identificado con el producto o servicio, y con la empresa.

La incorporación de la sostenibilidad a la estrategia empresarial requiere de una cultura sólida y proactiva hacia la innovación, y no solamente del respeto a cuestiones ambientales y sociales. Las empresas con posturas reactivas, pasivas o negativas tendrán pocas posibilidades de éxito al carecer de una base sólida para diferenciarse y resultar creíbles. En cambio, las empresas con posturas proactivas y excelentes, que buscan crear y definir la sostenibilidad desde el comienzo de la creación del producto o servicio, podrán establecer una estrategia empresarial acorde con sus rasgos diferenciadores y asegurarse así mayores posibilidades de éxito.

En todo este proceso, las industrias decididas a apostar por la sostenibilidad necesitarán el soporte de empresas especializadas en el diagnóstico de la situación, en la planificación de acciones y en la implantación de ayudas; en última instancia, necesitarán el soporte para recorrer el difuso camino de la sostenibilidad. Esta necesidad es especialmente relevante en la pequeña y mediana empresa, pues cuentan con menores recursos, su inquietud se refiere más al día a día que al medio-largo plazo, y pueden verse amenazadas por las grandes empresas.

La Nueva Empresa de Base Tecnológica descrita en esta memoria plantea su actuación en este nicho de negocio, donde dará el soporte arriba descrito.

Enfoque del proyecto

El proyecto se ha estructurado en torno a seis fases diferenciadas a la vez que relacionadas entre sí:

Fase 1. Diseño de un modelo de desarrollo humano sostenible aplicable a la industria. Se definen el modelo conceptual de desarrollo sostenible industrial y el modo de medirlo.

Fase 2. Desarrollo de un prototipo de modelo de desarrollo humano sostenible aplicable a la industria. Se implementa o lleva a la práctica el modelo conceptual definido en la fase anterior.

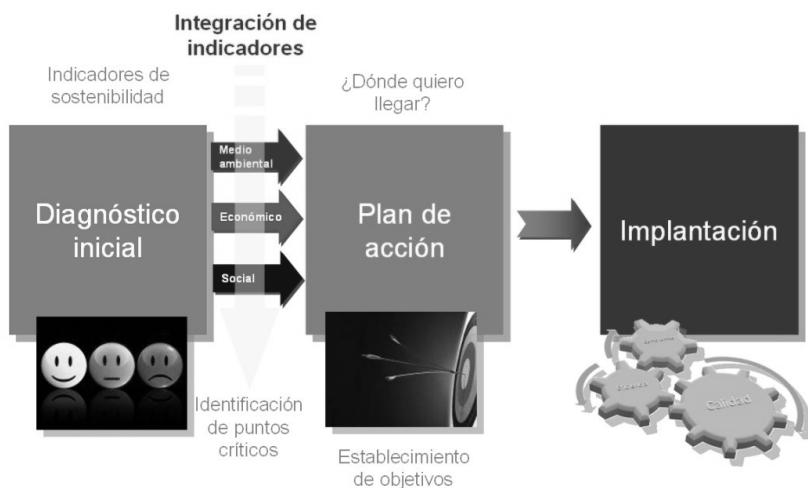
Fase 3. Creación de un label o etiquetado de desarrollo humano sostenible e industrial. Mediante un procedimiento de integración de los indicadores aplicados en las fases anteriores a la industria objeto de valoración, se obtiene un índice único de sostenibilidad de la misma para realizar su etiquetado.

Fase 4. Desarrollo de un catálogo de buenas prácticas, acciones y soluciones para la mejora de la sostenibilidad de una industria. A partir del diagnóstico de situación de la actividad industrial, fruto de las fases anteriores, se identifican las posibles acciones que configurarán el plan de mejora de su sostenibilidad.

Fase 5. Aplicación de los prototipos a un caso piloto. Ajuste del modelo a las condiciones reales. Esta fase cobra gran importancia en el proyecto ya que tiene múltiples objetivos. Por un lado, servirá de base y punto de partida para la construcción del modelo de desarrollo sostenible humano aplicable a la industria y del procedimiento de su etiquetado. Estas dos herramientas tendrán un carácter generalista y una naturaleza de aplicación práctica. Para ello, el modelo y el procedimiento de etiquetado se irán construyendo y aplicando al mismo tiempo, de modo que las conclusiones de la aplicación retroalimenten la construcción. Las aplicaciones de los prototipos al

caso piloto servirán, pues, además para el ajuste y validación de los mismos. Igualmente es objeto de esta fase el análisis de situación de la empresa Ekin, la realización del plan de acción para la mejora de su sostenibilidad y el etiquetado de la empresa.

Fase 6. Marketing y difusión. A lo largo de esta fase se preparará el material para el marketing y la difusión, se concretará el plan comercial y se gestionará y realizará una jornada sobre sostenibilidad industrial.



En paralelo, el proyecto ALIMENTACIÓN Y HUERTO ECOLÓGICO sigue su curso y se envía una nota a las personas de **ner group**, para su información, con el ánimo de que lo vayan compartiendo tanto internamente como con su entorno más próximo.

- Criterios base para esta nueva actividad/proyecto desde **ner group**
 - Tipo de sociedad: Sociedad Limitada
 - Valor de una acción: 300 euros

- Distribución de resultados: 5% a compromisos con la sociedad
- Tipo de gestión: **ner**
- Ámbito: Cualquier persona o entidad de dentro o fuera de **ner group**
- Nace el primer proyecto:



<http://lurdenok.com>

- La agricultura ecológica es la intersección entre agricultura, ecología y gastronomía, con la que se reivindica y ejerce la defensa de la biodiversidad en nuestros alimentos, al igual que se promociona su certificación para garantizar al consumidor un producto sano que contribuirá a su calidad de vida.

Reflexión ante la situación de la alimentación y su futuro en el mundo

¿Qué nos preocupa más: el petróleo o las abejas?

Leyendo *Lo que hay que tragar* de Gustavo Duch, del que entresacamos algunas informaciones de interés, que recomendamos leer, y que inicia su primer capítulo con esta máxima: «¿Quieren un consejo? Compren un pedacito de tierra cultivable, al menos media hectárea».

En estos últimos años, y continúa de forma alocada, grandes multinacionales y algunos países capitanean el control de un bien tanpreciado como el petróleo: la tierra cultivable. La población aumenta, el paro también, el cambio climático se agrava y el libre mercado, base del mercado capitalista, está en entredicho. Algunos países sin capacidad

agraria suficiente para el abastecimiento de alimentos, y sabiendo que las puertas de los mercados se pueden cerrar o cambiar, como ocurrió en la crisis alimentaria del 2008, al igual que otros muchos gobiernos y multinacionales, viendo que el petróleo se acaba y es posible la apuesta por las energías renovables, con el consiguiente surgimiento de los agrocombustibles, optan por comprar grandes extensiones de tierras en cualquier lugar del mundo. Este proceso de acaparamiento de tierras es tan alarmante, global y rápido que solo en los últimos tres años 20 millones de hectáreas de tierras agrarias, han cambiado de manos, por compradores extranjeros, lo que equivale a una superficie como toda Francia.

Por tanto, no estará de más reflexionar sobre la definición que los políticos le quieren dar, de cara al futuro, a la nueva Política Agraria Común: ¿una agricultura industrializada, en manos de unos pocos, o una agricultura social, campesina y ecológica? ¿Y nosotros?

La Vía Campesina, que aglutina a millones de pequeños productores de todo el mundo, reclama «que ya es hora de cambiar de forma radical nuestra manera de producir, transformar, comerciar y consumir alimentos y productos agrícolas». Todo indica que las formas actuales, además de llevar a millones de campesinos al paro, son una importante causa del calentamiento del planeta. En este mundo, los alimentos, considerados mercancía, los sistemas productivos (incluidos los fertilizantes y productos químicos varios), así como los absurdos transportes de los mismos de una parte a otra, son muy dependientes del petróleo. Un kilo de espárragos producido en México necesita 5 litros de petróleo, mientras que producido en Ginebra necesita 0,3 litros para llegar al consumidor. Luego podemos elegir entre espárragos contaminantes o espárragos cercanos amamantados por el sol.

El monocultivo es sinónimo de riqueza para muy pocos y de pobreza para muchos millones. El 32% de la emisión de gases CO₂ son producidos por la agricultura y casi en su totalidad se deben a la agroindustria en manos de grandes corporaciones. Entendemos que hay que hacer una apuesta activa e invertir en recuperar tierras y personas que trabajen en el campo, en modelos agrícolas ecológicos y respetuosos con la naturaleza y las personas que en ella habitan, en potenciar la investigación y el progreso de la agroecología, al igual que en el consumo local y de temporada.

Los últimos años de Política Agraria Común (PAC) de la UE han llevado al abandono a miles de pequeñas unidades productivas que no

pueden competir, para llegar así a que en el Estado español menos de un 4% es ocupación agraria. El modelo productivo industrial, del monocultivo intensivo, de la superespecialización, de la supertecnificación de las grandes corporaciones es también un devorador insaciable de recursos naturales. La conclusión es que más del 70% de la pobreza del mundo es pobreza rural.

De cara al futuro y para las nuevas generaciones: Europa necesita una nueva política agraria que devuelva a la agricultura, la ganadería y la pesca su vocación primera: alimentar a los seres humanos. La nueva PAC debería apoyar una agricultura campesina y ecológica, ahorradora de recursos naturales y que conforme un elemento estratégico en la lucha contra el cambio climático. Debería sustituir su obsesión de producir más con menos personas y, a cambio, potenciar el empleo agrícola y rural mediante el impulso a las pequeñas y medianas actividades, así como dar prioridad al comercio local y regional.

A la agricultura globalizada en manos de grandes corporaciones le encanta viajar y, por tanto, subir sus costes energéticos. En el Estado, en los últimos diez años la importación de alimentos ha crecido un 66%, basada en su mayoría en manzanas, uvas, patatas, cereales, etc., que pueden producirse internamente. Respecto al uso de las tierras agrícolas, los planes de la UE para el 2012 indican que España estaría usando el 30% de la superficie de cultivo de herbáceos para la producción de biocarburantes, el alimento de los coches. Alimentar un coche con etanol, futuro próximo, durante un año es equivalente a lo que durante ese año comerían 26 personas.

Por otro lado, hay que ser conscientes de que las semillas son la base de la soberanía alimentaria. Hasta ahora la biodiversidad siempre ha sido el patrimonio de los pueblos y nunca antes ha tenido propietarios que pudieran cobrar a un campesino por utilizar la simiente extraída de sus propias cosechas. Los transgénicos no son la solución contra el hambre.

Todo esto nos lleva a los precios récord que alcanzan algunos alimentos básicos: en los últimos tres años, el consumo de trigo, cebada y maíz sube del orden de un 5%, los precios una media superior al 70%, el petróleo por encima del 30% y las semillas de soja en el último año más del 40% (datos de abril de 2011 de la Subdirección General de Cultivos Herbáceos e Industriales). ¿Y los salarios y el paro y la hambruna?

¿Qué le dice una semilla de soja a una de maíz? «Antes comestibles que combustibles». ¿Qué le dice la caña de azúcar a la palma africana?

«Antes comestibles que combustibles». ¿Qué le dice un campesino ugandés, o uno mexicano, a un automovilista europeo? «Antes comestibles que combustibles». Cien hectáreas dedicadas a la agricultura familiar generan 35 empleos y muchos alimentos, mientras que en los monocultivos intensivos, los agrocombustibles, entre 2 y 10 empleos y gasolina que no se come. Los más de 900 millones de personas que hoy pasan hambre están aumentando, en tanto que cada vez más grano se dedica a producir carburantes.

Dicen los investigadores que el aumento de las emisiones de dióxido de carbono está acidificando los océanos, lo que pone en peligro la vida de ostras, mejillones y otros moluscos. En diversos puntos del planeta también se indica que está disminuyendo el número de abejas; en determinados lugares del mundo se manejan cifras que van del 30 al 60% de disminución. Einstein decía que si desaparecieran las abejas, desaparecería la humanidad en pocos años. Abejas y moluscos son dos indicadores naturales que nos alertan del peligro en relación con la naturaleza. La liberalización de fronteras para la agricultura más las ansias infinitas de los grandes operadores, unido a la falta de criterios de las administraciones correspondientes, llevan a situaciones tan absurdas como que 3.500 cerdos viajan desde otros países de Europa a España y ese mismo día, 3.000 hacen el viaje inverso, así como 220.000 kilogramos de patatas del Reino Unido vienen a España y ese mismo día 72.000 kilogramos hacen lo contrario. Para ello hay que construir autopistas y enriquecer a los productores de petróleo y a las multinacionales dedicadas a los agrocombustibles. Para paliar en parte esto, se deben introducir políticas que favorezcan la alimentación local.

Estamos pasando por momentos en los que tenemos que plantearnos los conceptos que el sistema define como de desarrollo. Hay un pensamiento dominante que relaciona lo directamente económico, (más producción, más consumo) con desarrollo y prosperidad. Está claro que no puede ser cierto si consideramos que se trata de cualquier producción, aunque esta sea perjudicial. En términos de desarrollo, somos todos conscientes de que, en no pocos casos, el coste social y humano es a veces enorme. La agricultura que hoy nos alimenta es, lamentablemente, un buen ejemplo de lo que supone priorizar según criterios de crecimiento por beneficios de unas minorías.

Entonces aparece la propuesta y la necesidad de pensar en el decrecimiento: supeditar el mercado a la sociedad, sustituir la competencia por la cooperación, acomodar la economía a la naturaleza

y a las personas. Los humanos no perderíamos nada, perderían determinadas corporaciones. Se trata de devolver el control de la agricultura a los campesinos, promocionar como lugares de trabajo en el medio rural los pequeños huertos y las granjas de producción ecológica y de calidad, además de preservar el medio ambiente y revitalizar economías locales sostenibles frente a cualquier crisis. El decrecimiento no es una propuesta que podemos o no adoptar, es una situación que tarde o temprano llegará y deberemos asumir.

Para saber lo que es bueno para un país no necesariamente hay que seguir lo que es bueno para otro. Gandhi cuestionó la incorporación de algunas tecnologías: «La mecanización es buena cuando son muy escasos los brazos para realizar el trabajo proyectado». Varias décadas después, Vandana Shiva defendía: «Cuando la mano de obra es escasa y cara, las tecnologías que desplazan trabajadores son productivas y eficientes. Cuando es abundante, el desplazamiento de trabajadores es improductivo porque conduce a la pobreza, el desposeimiento y la destrucción de los medios de vida». Conviene saber adaptarnos a la realidad y no manejar conceptos estándares para todas las situaciones y países. En Uruguay, 100 hectáreas de agricultura familiar ofrecen medios de vida y alimento a 35 familias. Si lo convertimos (como se hace) a caña de azúcar para combustibles, será para 10 personas; si cultivamos (como se hace) soja para pienso destinado a Europa, para 2 personas; y si se planta eucalipto, sobra con 1 persona.

En conclusión: los agrocombustibles industriales son un sinsentido económico, social y medioambiental. Su desarrollo debe detenerse y la producción agrícola debe enfocarse mayoritariamente hacia la alimentación.

Desde **ner group**, y con quien nos quiera acompañar, queremos contribuir a este cambio. Si ya Hipócrates decía «somos lo que comemos», podemos actualizarnos, adelantarnos y reivindicar que «somos lo que sembramos». Por tanto, queremos poner nuestra pequeña y modesta contribución a que nuestra tierra sea productiva con modelos agroecológicos para la alimentación. Potenciar una ganadería y una agricultura de pequeña escala integradas en el ecosistema, respetuosas con el medio ambiente, creadoras de puestos de trabajo eficientes, así como de productos, menos exóticos, pero más saludables. Queremos crear una actividad abierta a la participación tanto de las personas de **ner**, como de nuestros clientes y de la sociedad en general, poniendo un énfasis especial en los centros de enseñanza.

¿Puede una tierra finita soportar un proyecto infinito? (Leonardo Boff)

Hay una manera de contribuir al cambio, y es no resignarse. (Ernesto Sábato)

No dudemos jamás de que un pequeño grupo de individuos conscientes y comprometidos pueden cambiar el mundo. Es así como ha ocurrido siempre. (Margaret Mead)

Te invitamos a colaborar con participaciones, con ayuda personal, como consumidor o con tu ánimo a los:

OBJETIVOS:

1.- Recuperación de tierras abandonadas o de muy bajo rendimiento en el país, que pueden pasar de ser un problema para la propiedad y el entorno a volverse productivas por medio de una agricultura cercana, ecológica y por tanto, menos contaminante. Muchas lo fueron en décadas pasadas.

2.- La sociedad actual tiene como mayor problema el paro: la falta de actividad es alarmante entre todas las capas de la sociedad. Esta actividad de huerto ecológico puede dar cabida a personas desempleadas.

3.- La alimentación y, en consecuencia, la cultura sobre la misma son muy escasas en la media de la sociedad. Está en aumento y cada día más, por diversos caminos, se escucha la frase: «Dime lo que comes y te diré lo que serás». Comer bien supone hablar de alimentos sanos, de temporada y cercanos a los consumidores. Esto es lo que queremos impulsar.

4.- Hacer una labor educativa y formativa con los centros escolares. El conocimiento, es decir, la experiencia de la naturaleza llevada a algo tan tangible como lo que vemos en el plato que nos alimenta.

5.- Tener una puerta abierta a la comunicación y a la cooperación con otras entidades o personas que quieran conocer las formas y el fondo: el porqué, para qué y qué de un huerto ecológico.

6.- Acercar a las familias consumidoras/clientes a que conozcan y participen en la siembra, los cuidados y la cosecha de los productos que comen.

7.- Crear una S.L., partiendo del entorno **ner**, abierta a la Sociedad, de manera que genere un crecimiento en función de las posibilidades de nuevas tierras y recursos financieros.

También se le quiere dar un carácter social relevante. Para ello, consideramos dos conceptos conocidos y que nos pueden animar a impulsar el proyecto.

Uno es el de los microcréditos: «Los microcréditos son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar por su cuenta proyectos laborales que les reviertan unos ingresos. El microcrédito es la parte esencial del campo de la microfinanciación, en el que se encuentran otros servicios tales como los microseguros, ahorros u otros».

El concepto del microcrédito nació como propuesta del catedrático de economía Muhammad Yunus, quien comenzó su lucha contra la pobreza en 1974, durante la hambruna que padeció la población de su tierra natal, Bangladesh, uno de los países más pobres del planeta. Yunus descubrió que cada pequeño préstamo podía producir un cambio sustancial en las posibilidades de alguien sin otros recursos para sobrevivir. El primer préstamo que dio fueron 27 dólares de su propio bolsillo para sacar de una situación desesperada a un grupo de 42 aldeanos que eran víctimas de la explotación por parte de usureros. El primer caso que impulsó a Yunus a prestar dinero a los pobres fue el de una mujer que hacía muebles de bambú y que, por no disponer de un dólar y medio para comprar el bambú, era víctima de los explotadores. A través de esta actividad, la mujer podía sustentarse no solo a sí misma, sino también a su familia. Sin embargo, los bancos tradicionales no estaban interesados en hacer este tipo de préstamos, porque consideraban que había un alto riesgo de no conseguir la devolución del dinero prestado.

De cara a nuestro caso, la aplicación, tiene la misma filosofía con matices contrapuestos: estamos en una de las aéreas más ricas del planeta y no se trata de dar pequeños créditos, sino de hacer pequeñas aportaciones, microfinanciar esta idea entre muchos cientos o miles de inquietos e inconformistas, desde 300 euros. La finalidad es reunir importes suficientes para establecer unidades de actividad, de una

hectárea, como ejemplo, que permitan crear dos puestos de trabajo directo, además de impactar en los otros seis puntos de los objetivos indicados.

Ante la situación financiera y el deterioro ético que la gran banca traslada a la sociedad, parece oportuno sensibilizar a nuestro entorno **ner**, así como a nuestras familias y amigos respecto a las bases de la banca ética.

Se trata de otra aportación ética y el segundo concepto que nos ayuda a impulsar el proyecto: «El concepto de **banca ética** hace referencia a un conjunto de entidades financieras cuyos productos no están condicionados exclusivamente al criterio del máximo beneficio y la especulación. Este tipo de banca surge como parte de los movimientos de economía alternativa que buscan una economía real y cuyas actividades producen un impacto social o medioambiental positivo. Ciertos escándalos públicos de corrupción en Estados Unidos y conflictos políticos internacionales (la guerra de Vietnam, el régimen del *apartheid* en Sudáfrica...) hicieron que la ciudadanía y una serie de colectivos tomasen conciencia de que la relación ahorro-crédito estaba completamente controlada por los bancos, es decir, los ahorradores y legítimos dueños de ese dinero no tenían capacidad para decidir sobre los créditos que se concederían con su ahorro».

Se pretende aunar sensibilidades que no prioricen el interés especulativo del dinero —cosa que, a la larga, la gran banca no aporta al cliente y sí a sus socios— y sí ahorro sin interés especulativo y con carácter social: saber en qué, para qué y dónde están mis ahorros.

* * *

De nuevo el 8 de noviembre se juntan los Coordinadores de **ner group**, 25 personas, y aprueban las bases para la realización de los Estatutos:

Criterios para tener en cuenta en los estatutos y pactos parasociales (PS)

- 1.- En cinco años no retirar las acciones, con el fin de consolidar el proyecto. A partir de ese momento, podrán canjearse por nuevas aportaciones de nuevos socios, en orden de petición formal de venta.
- 2.- Tener preferencia de compra de alimentos ecológicos como socio.
- 3.- Debe tener criterios de eficiencia en su gestión y ser autosuficiente en su conjunto.
- 4.- Invertir los resultados positivos en crecer, siempre que contemos con tierras de interés y la demanda exista.
- 5.- Como principio, se deben evitar los intermediarios, ya que se trata de lograr la máxima eficiencia para el consumidor y el mejor proceso y logística en eficiencia energética.
- 6.- Tener la visión de alimentación en el concepto más global, de manera que se pueda aportar al consumidor el máximo de productos ecológicos.
- 7.- El proyecto no solo debe procurar una alimentación ecológica, también debe rodearse de medios y formas que sean lo más respetuosos posible con el medio ambiente para lograr los objetivos definidos
- 8.- Entrada de nuevos socios: al menos una vez al año la S.L. deberá ofrecer la posibilidad de ampliación de capital a nuevos socios. Se articularán las aportaciones en el tiempo intermedio como préstamos.
- 9.- Cada acción será un voto. Ningún socio podrá tener una representación mayor del 5% en número de votos, independientemente del capital aportado.
- 10.- Primero se dará la oportunidad de compra a los socios actuales y si no hay interés, a un tercero. El precio de venta a los socios será el valor neto contable de las acciones.
- 11.- Los trabajadores de esta nueva organización participarán en los resultados del proyecto/actividad de Lur Denok.
- 12.- La organización se gestionará según la filosofía y valores **ner**.
- 13.- En los resultados del proyecto, el 5% será para los compromisos con la sociedad que se atienden desde **ner group**.

A continuación, se definen algunos equipos de trabajo que será necesario poner en marcha. La meta es acelerar la puesta en marcha de Lur Denok, para que se realice lo antes posible, y sobre todo dar oportunidad al máximo de personas para que colaboren desde el inicio.

Por tanto, el proyecto se abre a la participación de cuantas personas deseen participar en los siguientes primeros equipos: Equipo de Pilotaje (que también incluya a las nuevas personas que se incorporan), Equipo de Instalaciones, Equipo de Productos, Equipo de Consumidores, Equipo de Comunicación-Educación y Equipo Económico-Financiero.

El 13 de diciembre, en un tremendo esfuerzo de ilusión y organización, 153 personas y 21 organizaciones, con un capital disponible de 416.100 euros, escrituran en las notarías de Bilbao, Donosti, Durango, Eibar, Beasain, Bergara, Tolosa, Santurce, Iurre: **Iur denok, S.L.**

El 21 de diciembre se presenta a la prensa, sale a la luz, se comparte con la sociedad.

Estamos a 21 de diciembre, el solsticio de invierno: en el **solsticio** de diciembre se celebraba el regreso del Sol. A partir de esta fecha, los días empiezan a alargarse, lo que se asociaba a un triunfo del Sol sobre las tinieblas y se celebraba encendiendo fuegos. Posteriormente, se le ha dado el carácter simbólico del renacer de la esperanza y la luz en el mundo

La prensa lo recoge de esta manera por medio de *El Correo* y *Gara* en sus respectivas ediciones digitales del 22 de diciembre de 2011:

«El Correo

Economía

Los socios de Ner Group lanzan su primer proyecto empresarial conjunto

En noviembre de 2010, 19 compañías vascas de distinta naturaleza jurídica y que operan en muy distintos sectores, constituyeron Ner Group, una alianza empresarial cuyo objetivo era, entre otros, hacer negocios de manera distinta a la tradicional y poner en marcha proyectos conjuntos.

Pues bien, los integrantes de ese grupo, que actualmente se elevan a 22, ya han lanzado su primera iniciativa empresarial. Se trata de Lur Denok, un proyecto cuya actividad se centra en la producción y distribución de alimentos ecológicos mediante la puesta en marcha de huertos en Euskadi.

Constituida el pasado lunes, Lur Denok cuenta con un capital disponible de 416.000 euros. Todos los integrantes de Ner Group, impulsada por el experto en gestión empresarial y exmáximo responsable del fabricante de autobuses Irizar Koldo Saratzaga, forman parte de la nueva sociedad, que también cuenta entre sus socios con otras entidades y personas que, a título particular, han realizado aportaciones económicas.

Lur Denok no pretende ser una empresa cerrada. Aspira a crecer no solo mediante su desarrollo interno, sino también a través de la entrada de nuevos socios en su capital.

El nuevo proyecto fue presentado ayer en Bilbao y sus impulsores consideran que tiene un gran potencial de desarrollo y de negocio, así como de creación de empleo. Ha iniciado su actividad con un primer huerto ubicado en Amurrio en el que trabajan cuatro personas de forma permanente, a las que se unirán otros cuatro en temporada alta. La apuesta pasa por que a lo largo de 2012 disponga de otros dos en Bizkaia y Gipuzkoa.

Gara

Economía

Ner Group presenta la iniciativa empresarial Lur Denok para la implantación de huertos ecológicos

Ner Group presentó ayer en Bilbo Lur Denok, S.L., la primera iniciativa empresarial que surge en este grupo basado en una nueva forma de entender la actividad económica. “Se trata de una actividad dirigida a la producción y distribución de alimentos ecológicos mediante huertos en la CAV”, dijo Pablo Aretxabala en el acto.

En enero de 2012, se instalará en Amurrio el primero huerto ecológico de dos hectáreas, que creará cuatro puestos de trabajo permanentes y otros cuatro en temporada alta. Lur Denok también pretende abrir nuevas explotaciones en Gipuzkoa y Bizkaia. Según aseguraron ayer en Bilbo, “con el capital actual es posible crear seis puestos de trabajo permanentes y otros doce en temporada alta”.

El capital social de Lur Denok asciende a 311.100 euros y tienen una disponibilidad de hasta 416.100 euros, captados de 153 personas y de 21 organizaciones, de las que en conjunto 19 no son personas de Ner Group.

Entre los objetivos previstos por esta nueva compañía se encuentra la recuperación de tierras abandonadas o de muy bajo rendimiento en el país. Se trata de recuperar las mismas para la actividad agrícola y ecológica “como ha ocurrido en el pasado”. En este sentido, Lur Denok advierte de que “ante el problema del paro y la falta alarmante de actividad, el huerto ecológico crea empleo y puede dar cabida a algunas de estas personas”.

Además de desarrollar una actividad productiva ecológica, esta nueva sociedad quiere inculcar que “comer bien supone hablar de alimentos sanos, de temporada y cercanos a los consumidores”, por lo que, además, se propone la tarea de hacer “una labor educativa y formativa con los centros escolares. El conocimiento, es decir, la experiencia de la naturaleza llevado a algo tan tangible como lo que ves en el plato que te alimenta”.

Entre otros objetivos, la nueva organización de Ner Group se fija en que “no solo se procure una alimentación ecológica, sino que se rodee de medios y formas que sean lo más respetuosas posible con el medio ambiente”.

Ner Group agrupa a 22 organizaciones empresariales vascas de diferentes formas jurídicas basadas en un Nuevo Estilo de Relaciones y que, a pesar de la crisis, mantienen su actividad con perspectivas positivas.

El primer huerto estará en Lezama, municipio de Amurrio, en Álava, según lo decidido por el Equipo de Pilotaje en su primera reunión del 12 de diciembre de 2011.»

El sueño comienza a hacerse realidad, ha nacido una actividad de alimentos y agricultura ecológica y el Equipo de Instalaciones se reúne el 23 de diciembre de 2011 para tomar sus primeras decisiones.

Capítulo VIII

EXPERIENCIA EN URUGUAY

Cómo surge el contacto

Hace aproximadamente un año y medio, contactó con nosotros nuestro amigo Paul Ortega para solicitarnos tener un encuentro con Andrés Lalanne en Bilbao. Andrés, uruguayo, está relacionado con el mundo científico y empresarial por los cargos de Rector de la Universidad del CLAEH (Centro Latinoamericano de Economía Humana) y de Coordinador de su Cátedra de Innovación y Desarrollo.

De este tipo de propuestas tenemos a menudo, desde México, Brasil, Colombia, etc. En el caso de Andrés, por mi parte, me animó que la propuesta venía de Paul y que la persona que deseaba presentarnos procedía de Uruguay, país hacia el que tengo atracción.

Mantuvimos la reunión en las oficinas de GHZ, en Bilbao, y por nuestra parte participamos Koldo, Peio, Pablo y yo, Jabi.

Andrés llegó a Bilbao unas semanas más tarde de la publicación de *El éxito fue la confianza*, primer título de nuestra editorial. A través de este libro y de Paul, tenía información de lo que era el entorno **ner**.

Durante la entrevista, Andrés explicó cuál era su actividad: Universidad del CLAEH, semillero de emprendedores, revista científica... Conversamos sobre el Nuevo Estilo de Relaciones, las ideas, los criterios, los valores, las aplicaciones prácticas, **gbe-ner Elkarte**, etc.

Andrés nos transmitió su interés por lo que hacíamos y su pensamiento de que encajaría perfectamente en su entorno en Uruguay. Se llevó un par de libros y las direcciones de las distintas webs relacionadas con K2K y el **ner**.

Retomamos el contacto

A finales del mes de mayo ocurrieron dos hechos en paralelo. Uno fue la invitación a Koldo para participar como conferenciante en el Foro de Innovación de las Américas (FIA), que se celebraría en Montevideo en el mes de noviembre. El otro fue la propuesta, también a Koldo, como líder de K2K, por parte de Andrés Lalanne, para que valorásemos la posibilidad de colaborar, en Uruguay, en la implantación del **ner** en un grupo de seis empresas —proyectos—, pertenecientes al sector de la alimentación.

A la invitación al FIA, Koldo comunicó su imposibilidad de asistir y respecto a la propuesta de Andrés, su decisión fue presentarla en una de las reuniones de K2K.

Cuando recibimos propuestas para actividades fuera de Euskadi, solemos invitar a los interesados a que nos visiten o sigan nuestras actividades a través de distintas webs, publicaciones, etc. Sin embargo, en la reunión de K2K me presenté voluntario para visitar los proyectos en los que se nos invitaba a participar.

Explicué los motivos, que resumo a continuación.

Prácticamente al mismo tiempo que llegaban las propuestas desde Uruguay, yo había empezado a acompañar las negociaciones entre dos empresas vascas encaminadas a una posible compra-venta de participaciones de un proyecto en Argentina. La gran dificultad para entender un proyecto sin conocerlo físicamente, así como a sus personas y el entorno, hacía evidente la conveniencia de viajar a Argentina para poder ayudar en la negociación.

Una vez expuesto esto, decidimos en la reunión de K2K que a partir de entonces me pusiera de acuerdo con Andrés para coordinar el viaje también a conocer también las organizaciones uruguayas. Por mi parte, deseaba cuadrar el calendario para que esta visita y la visita a Argentina se realizaran en el periodo de mis vacaciones, hacia julio y agosto.

A ello nos dedicamos, sin mucho éxito, pues durante la segunda semana de agosto, Andrés me comunicó que no se podría realizar el viaje como estábamos planeando. Decidimos entonces seguir en contacto para aprovechar futuras posibilidades.

A mediados de septiembre, recibí una invitación de los responsables del FIA para participar impartiendo una ponencia sobre el Nuevo Estilo de

Relaciones. Informé de ello a Andrés, quien me comentó que ya tenía conocimiento de estos planes de los organizadores del Foro, y hablamos de realizar en esas fechas la visita a los proyectos interesados en el **ner**.

Volví a presentar el tema en K2K y de nuevo acordamos que adelante.

Después de confirmar mi asistencia al FIA, recibí invitación procedente de Uruguay para participar en el Foro Estrategia Nacional de Desarrollo y Estructura Productiva, organizado por la Comisión de Industria, Energía, Minería y Telecomunicaciones de la Cámara de Representantes, por el Gabinete Productivo y por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación. Este Foro se realizaría tres días después del FIA, también en Montevideo.

Al acercarse la fecha de salida, me iba dando cuenta de que iba a aparecer como un paracaidista. Gracias a Internet pude recopilar información, aunque esto no hizo desaparecer mi sensación de ser un paracaidista recién lanzado a una zona virgen.

En Argentina

Visita el primer día, un lunes por la mañana, al proyecto de Argentina. Experiencia muy interesante, ya que conversamos sobre **ner** y pude explicar lo que hacemos como K2K. A cambio, recibí el consabido «aquí eso sería imposible, nosotros somos distintos, no conoces a nuestros sindicatos», o «nosotros ya somos transparentes, puedes pedir los datos en el registro mercantil». O por último, la mejor, usada luego como ejemplo, «nosotros somos transparentes en un 80%».

Llegada a Uruguay

Martes.

Segundo día del FIA. Llego a las once de la mañana. El Foro se está desarrollando en un parque industrial de construcción reciente, con un buen diseño y distribución.

La segunda persona que veo es Andrés, con lo que ya estoy colocado. Después de haber sido presentado a distintas personas de la

organización, conferenciantes, empresarios, estudiantes, me dispongo a escuchar las intervenciones. Los conferenciantes son argentinos, chilenos, brasileños y uruguayos, todos ellos relacionados con la innovación.

En todas las conferencias se aporta una cantidad inmensa de datos: euros gastados en innovación por empresas, producción en euros por empresas, por países, exportaciones, número de empresas, etc. Reflexiono sobre lo que tengo que exponer y me hago consciente de que tiene una orientación totalmente distinta y de que, dependiendo de cómo lo desarrolle, se va a ver como algo contrario a lo presentado hasta el momento.

Todos los expertos que puedo escuchar hacen sus propuestas en la dirección de orientar a los países del Cono Sur de América a seguir las normas, las leyes y las costumbres que han fijado como reglas del juego económico los grandes países desarrollados: inversiones en medios productivos, inversiones en investigación y desarrollo e innovación, ISO 9000, 14000, atraer a la inversión extranjera, etc. Está claro que por mucho que los países del Cono Sur, por mucho que avancen en esta dirección, nunca se van a acercar a las grandes economías como Estados Unidos, Japón o Alemania, ya que los países llamados desarrollados, sobre una base mucho mayor tanto de medios productivos como de investigación y desarrollo, van a ir abriendo más la brecha.

Por la tarde, en el FIA habría unas setecientas personas, más o menos. El formato de las charlas es poco participativo, no se puede realizar preguntas.

Sobre las cinco de la tarde me toca intervenir, con un tiempo definido de 45 minutos. Antes de empezar la charla he tenido opción de hablar con unas cuantas personas sobre el **ner** y veo que lo toman como algo teórico. Decido por ello que en la presentación debo intentar transmitir las cosas que ya estamos realizando en docenas de diversas organizaciones (empresas) con casi dos mil personas.

La organización me pide que exponga al principio de la charla quién soy y de dónde vengo. Aunque posteriormente la persona que realiza mi presentación me define como «experto internacional», posteriormente, tengo la posibilidad de precisar la definición y afirmo que soy «una persona corriente fuera de su país».

Una vez terminada mi intervención, y mientras un ministro argentino y otro uruguayo explican su visión de la innovación, empiezo a recibir a

personas que vienen a felicitarme. Algunos quieren ver cómo seguir avanzando, otros me dicen que les ha parecido increíble que algo así esté funcionando. En resumen, el denominador común es que piensan que es un estilo totalmente innovador y muy adecuado para la actual situación de Uruguay.

Dentro de las personas que se acercaron a felicitarme, se encontraba un miembro del anterior gobierno de izquierdas y actual profesor de la Universidad, Nelson, que si bien estaba encantado con la charla, me criticó un par de aspectos.

El primero es que, en mi referencia a la crisis de valores, le parece que no se puede considerar que lo sea a nivel mundial, sino más acentuada en el mundo occidental actualmente. Casi seguro que tiene razón.

El segundo aspecto estaba relacionado con mi opinión de que la falta de valores, entre otras cosas, orientaba a los jóvenes a ser individualistas y fijarse en las personas que resaltaban por encima de todos. Hablando de fútbol, puse como ejemplo a Messi en el Barcelona. Nelson me corregía explicándome que en Uruguay llevan ocho años con un nuevo entrenador (Tavares) que se ha centrado en educar y crear un equipo por encima de las individualidades. La selección uruguaya ha cambiado su estilo hacia un juego mucho más limpio y realizado en equipo, sin estrellas. Tengo que decir que esto lo pude comprobar en los siguientes días que pasé en Uruguay, ya que fue repetido por un número importante de personas en cuanto tocábamos el tema de la selección uruguaya.

Para clausurar el Foro vino el presidente del país, José Mujica. Realizó un discurso muy lúcido y sarcástico, enmarcando el Foro en la necesidad de cambiar la orientación que siempre ha tenido Uruguay de promover gente de humanidades y pocos científicos. Especificó que en el último año se había licenciado un solo físico, en todo Uruguay.

Durante la semana que estoy en Uruguay aprendo mucho sobre el entorno y puedo ir adaptando la presentación de nuestras experiencias para una mejor comunicación y comprensión.

* * *

Miércoles.

Andrés me llevó a ver uno de los 6 proyectos de alimentación que estaban interesados en el **ner**. El proyecto se llama Naturezas y se dedica a fabricar «carne» para vegetarianos (proteína de trigo, gluten). El emprendedor se llama Guillermo, persona que transmite gran vitalidad, limpieza y transparencia. Es vegetariano y cree en una alimentación sana. Explica cómo ha elegido un tipo de producto que ataca uno de los signos de identidad de los uruguayos, la carne. En la época inicial de la industria, salaban la carne, mientras que posteriormente instalaron mataderos frigoríficos, los cuales supusieron una actividad que generó riqueza y empleo durante muchos años. En la actualidad, todos esos mataderos llevan años cerrados ya que no se necesita congelar la carne para su venta.

Guillermo empezó su actividad en el año 2002 y en ella trabajan hoy unas doce personas. Todas las instalaciones y la maquinaria son de diseño propio, no existen referencias similares ni en Uruguay ni alrededor. La actividad se desarrolla en el Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC) en Montevideo. El edificio principal del Parque es un antiguo matadero-frigorífico que quedó en desuso en los años 50. Está en el centro de un barrio de población pobre (zona roja). El entorno puede recordar claramente a una zona que ha sufrido una guerra, de hecho lo llaman Kosovo.

Para aprovechar mi visita, Guillermo había realizado una convocatoria abierta a una charla por la tarde para que les hablara del **ner**. La reunión la mantuvimos en una sala central del pabellón principal que, si bien está repleto de personas, da una sensación de abandono. Acudieron una quincena de personas, la mayoría trabajadores de las distintas empresas.

La presentación la realizó Raúl, presidente del Parque, que explicó su arranque, en el 2002, cuando los primeros proyectos entraron a propuesta de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) —el ayuntamiento—. Al principio no tenían que pagar nada, entraban, definían un área, tiraban un cable para tener energía de manera gratuita y a empezar. Poco a poco han ido limpiando lo que han podido de los escombros y de la basura que llevaba años apilándose. En la actualidad, se organizan en torno a una especie de consejo formado por representantes de la municipalidad, de las empresas y uno por parte de los trabajadores. El Parque cuenta con unas 70 empresas y más de 800 trabajadores.

Una vez realizada la presentación del **ner**, se generaliza una conversación abierta y participativa sobre diferentes aspectos tanto teóricos como prácticos. Raúl se sorprende mucho de lo que he presentado y dice algo que será repetido por más personas, y es que este tipo de relación funcionará en el País Vasco, por nuestra cultura, que él conoce por habernos visitado. Una de las trabajadoras del proyecto de Guillermo explica que ellos llevan ya un tiempo aplicando distintos principios del **ner**, como son la libertad, la responsabilidad, la transparencia y la confianza. Y aunque el proyecto es pequeño y tiene su riesgo, ella asegura que no lo cambiaría por uno más grande y seguro.

Durante la reunión, y mientras ellos discutían, yo pensaba que, ante las dificultades que tenían con las instalaciones, la dificultad del mercado, la dificultad de financiación, etc., lo que hace que estos proyectos sigan en pie y vayan adelante son, sin ninguna duda, la unión y la ilusión de sus personas.

Se terminó la reunión con una petición por su parte de ver la posibilidad de dedicar recursos para la aplicación del **ner** en Uruguay.

* * *

Jueves.

Por la mañana viajamos a unos kilómetros de Montevideo hasta la localidad de Libertad, conocida por albergar en la época de la dictadura la cárcel del gobierno represor. Vamos a visitar otro de los seis proyectos del grupo de alimentación.

El proyecto se llama Villa Lima y está centrado en la fabricación de vinagre. La persona que lo lidera, Nicolás, muestra una vitalidad y creatividad arrolladoras. Tiene una forma de relacionarse fuera de lo normal que al principio puede parecer carente de sentido, pero que enseguida se va entendiendo y te engancha. Hace unos años, se tuvo que hacer cargo de la actividad debido a un accidente de su padre que supuso un gran cambio en su vida. La primera idea de Nicolás fue la de vender aquella pequeña fábrica de vinagre.

Al ver que la venta no tenía muchas posibilidades, decidió dedicar tiempo y energía a la fábrica. En un plazo récord, ha revolucionado la fabricación de vinagre en Uruguay. Comenzó por llamar al único

competidor fabricante de vinagre en el país para, sobre la transparencia de costes, establecer un acuerdo y fusionarse desde el punto de vista comercial. En la actualidad, el otro fabricante comercializa el 100% que Villa Lima produce en exclusividad.

Posteriormente, llevó a cabo la mejora de los procesos tecnológicos, para lo que visitó todas las fábricas de vinagre tanto en el Cono Sur como en América del Norte y en Europa. Una vez estudiadas las diferentes tecnologías con un grupo autóctono de personas, fue perfeccionando los procesos hasta desarrollarlos a pequeña escala como planta piloto en su fábrica. Después, visitó las fábricas de alrededor para compartir estos desarrollos tecnológicos, fábricas que en su mayoría son entre cinco y diez veces más grandes que la suya. Demostró las mejoras técnicas y consiguió acuerdos de colaboración que, hoy en día, mantiene con cuatro fábricas.

También, después de un estudio detallado de los costes, pudo determinar que el 60% en el producto final estaba representado por la botella de plástico. Intentó sin éxito llegar a acuerdos con los fabricantes de estas botellas, por lo que ha convencido a varias de las fábricas del entorno para que Villa Lima produzca dichas botellas y suministre a otros fabricantes.

La característica más importante de este proyecto es su continua innovación y transparencia. Trabajan desde la realización de reuniones tipo *Brain Storming*. Cuentan con un cuarto, denominado «el cuarto de pensar», donde se puede escribir en las paredes y en las mesas.

La reflexión de Nicolás respecto al **ner** es que se quedó sorprendido con su lectura, ya que él tenía parte de esas inquietudes e ideas, pero no había podido darles una estructura tan clara.

Al final, acabamos dando una charla en el periódico *La Diaria*, a la cual acudieron unas 40 personas. *La Diaria* es un periódico constituido en cooperativa, en el año 2006, por 120 jóvenes, con la intención de ser un periódico totalmente independiente y de izquierdas, a base de suscriptores y sin necesidad de publicidad. Hasta ahora han conseguido 7.000 suscriptores, con lo que la cuenta de resultados les da positiva y se quedaron encantados al conocer que trabajan en coincidencia con alguno de los principios del **ner**.

* * *

Viernes.

En el Foro Estrategia Nacional de Desarrollo y Estructura Productiva.

El encuentro lo promociona el poder legislativo uruguayo y el panel en el que intervengo trata sobre economía social. Los demás participantes son Gabriel Isola, Coordinador técnico de la Red Especializada en Cooperativas del Mercosur (RECM), Hernán Thomas, Coordinador del Área de Estudios Sociales de Tecnología e Innovación en el IESCT de la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina), y el ministro uruguayo de Desarrollo Social, Daniel Olesker.

Las conferencias de estos otros tres ponentes estaban orientadas a resaltar los esfuerzos de Uruguay por la economía social, representada principalmente por cooperativas. Los dos ponentes uruguayos reflexionaban sobre las bondades de las cooperativas y la necesidad de impulsirlas. Si bien eran conscientes de que se trataba del mejor sistema desde un punto de vista social, no estaban consiguiendo grandes resultados desde el punto de vista de la rentabilidad. En el presente, se encontraban en proceso de crear un entorno para favorecer su constitución, aportar fondos (unos 30 millones de dólares al año) y promocionarlas. Mi intervención, siempre sobre la base del **ner**, intentó transmitir la idea de que el simple hecho de la fórmula legal de una organización empresarial no asegura el éxito. Pueden pecar, no será la primera vez, de pensar más en el cómo, que es fácil de copiar y teorizar, que en el qué, para quién, con quién y para cuándo, así como en la eficiencia que aportará a la sociedad.

Reflexión

Una vez realizadas cuatro presentaciones y tres visitas a proyectos durante los cuatro días que duró mi estancia en Uruguay, la percepción que me queda es que se sienten sorprendidos de que algo parecido a lo que presentamos funcione. Está claro que lo consideran lleno de sentido común, pero con una gran dificultad de llevarlo adelante. Cuanto más largos eran los debates, más convencidos se quedaban de que lo que describíamos tenía mucho sentido y merecía la pena intentarlo.

Para mí, el hecho de poder pasar una semana fuera del día a día y hablando sobre el **ner** me ha permitido darme cuenta de que si bien lo que hacemos aquí, tras casi seis años, me parece lo normal, independientemente de su evolución en cada caso, a la gran mayoría de las personas y proyectos que traté, el **ner** y la teoría de gestión del futuro les parece ciencia ficción.

Viva Uruguay. Gora Euskadi Askatuta.

* * *

Post Scriptum. En K2K hemos tenido suerte de que el representante haya sido yo en lugar de Koldo. Si llega a ir Koldo, K2K habría abierto una sucursal en Uruguay y la mitad de las personas estaríamos ya viajando con nuestras familias hacia ese país, que tantos sueños y oportunidades tiene.

Capítulo IX

MI PRIMER MES EN K2K

Expectativas, ilusiones

Hace un mes he cambiado de trabajo. En mi trayectoria profesional he podido ejercer como ingeniero y también desempeñar funciones de dirección de negocio. Los últimos cuatro años he sido profesor de educación secundaria. Cada uno de estos cambios ha venido motivado por un movimiento en mí que me impulsaba a asumir nuevos retos, en coherencia con lo que soy y vivía en cada momento. Pero siempre buscando la felicidad en el trabajo y sin acomodarme.

El motivo por el que tomé la decisión de empezar en K2K fue poder vivir desde lo que hay en mi interior y sentir que esto me iba a hacer más feliz. Cuando digo «lo que hay en mi interior», me refiero a una forma de hacer las cosas donde la persona es importante, se le tiene en cuenta, y no es un número. Mi sentimiento de querer hacer algo por cambiar la sociedad e influir positivamente se unía a otro sentimiento, el de que otro tipo de trabajo me permitiría desplegar mejor mis capacidades y mi potencial.

Estos aspectos eran lo que me convencía de empezar en K2K, o dentro de su grupo de organizaciones, viviendo una experiencia **ner**. Ya desde la época en la que Koldo estaba en Irizar, cuando en la misma web leía «Proyecto Basado en las Personas», me atraía. ¡Menuda frase!

Este primer mes, he ido viviendo, o constatando, comprobando, en qué se materializa el Nuevo Estilo de Relaciones y los valores que implica. Lo que más me ha impactado no ha sido la forma en que se lleva a cabo la gestión, ni unas cuentas de resultados analíticas, indicadores, tasas de servicio, etc. Me ha impactado ver cómo toman forma los valores que hay detrás del **ner**, y pongo ejemplos; aunque puedan parecer anécdotas, creo que reflejan esos valores:

Respeto a la persona, solidaridad y no aprovecharse del más indefenso:

Muchas empresas utilizan como mano de obra barata y en condiciones laborales bastante penosas a inmigrantes, abusando de esta circunstancia y de que dichas personas no tienen más opción que trabajar en esas condiciones. Esto se puede ver en empresas de la construcción, con los portugueses trabajando jornadas interminables, o en mujeres latinoamericanas, cuidadoras de personas mayores, que trabajan de internas por salarios muy bajos y con un único día libre. En algunos proyectos de **ner** ha surgido la necesidad de tomar decisiones en ese sentido y el acuerdo ha sido que si se contrataba a inmigrantes, nunca se justificaría por su situación el pago de un salario inferior al de un trabajador vasco. Que nunca las mejoras en la rentabilidad podrían venir por esa vía.

Reubicaciones: Dentro del entorno **ner** las personas se trasladan a trabajar de unas organizaciones de **ner** a otras, de forma voluntaria, cuando en sus organizaciones no hay trabajo. Y esto basado en la solidaridad, en la confianza entre personas y organizaciones distintas.

Decisiones compartidas, reuniones de compromiso: Me ha impresionado que las personas, cuando se crean las condiciones correctas, un Nuevo Estilo de Relaciones, se comprometen en las decisiones. He podido ver cómo compartiendo la situación real de la organización, con transparencia, las personas se reducen los salarios con normalidad si la situación lo requiere.

Trabajar en coherencia con los valores y no venderse por un contrato por muy jugoso que sea: He visto como se renunciaba a un contrato así porque no se tiene claro que la propiedad comparta los valores; creo que es pura coherencia y da credibilidad a lo que se hace y se plantea en los proyectos. El poder ver en una asamblea cómo se habla a los trabajadores a pecho descubierto, sin protegerse, y diciéndoles que es su decisión el que K2K deje o no deje el proyecto, también da mucha credibilidad. Y hace que el apoyo de las personas tenga más fuerza. Se hacen conscientes de que se puede confiar en K2K, de que tiene credibilidad.

El nivel de comunicación y transparencia, el ser directos al plantear los problemas: Dos ejemplos: cuando hay algunas personas que no están funcionando bien en el equipo; también cuando vamos a entrar en un

nuevo proyecto y a un gerente o propietario le decimos los cambios que consideramos necesarios y los que le afectan personalmente, le transmitimos lo que pensamos y quizá lo que casi nadie se habrá atrevido a decirle y hablarle con ese nivel de sinceridad.

Visión no solo de la empresa, sino también de la sociedad

Me ha impactado el hecho de que estar en K2K no es solo trabajar para que un proyecto pueda mejorar. Es una visión 360 ° del mundo, de la sociedad. Es tratar de impactar positivamente en el mundo, desde **gbenner**, la preocupación por la educación, apoyo a grupos que luchan contra enfermedades extrañas, colonias de educación emocional, iniciativas para ayudar a países en vías de desarrollo: Senegal, Sahara.

Crear nuevas realidades, como Lur Denok, para generar empleo, por la sostenibilidad, para educar, y con la rentabilidad económica en un segundo plano.

A mí toda esta amplitud me llena.

Lo que también he aprendido

A hacer muchas preguntas, a través de la comunicación, para ver todas las oportunidades/posibilidades de un problema/situación. A cuestionar lo que se aprecia a primera vista en una Cuenta de Resultados, por ejemplo. Siempre hay más oportunidades.

A comunicar, comunicar, comunicar para que así aparezcan las oportunidades de lo que uno y otro saben.

A entrar en los detalles.

Frustraciones, lo que me ha puesto triste

Lo que me ha dado cierta pena ha sido el constatar que en **ner** hay ritmos muy distintos respecto a los valores **ner**. Por lo que he ido viendo, oyendo, he comprobado que no todos comparten igual los valores, como la solidaridad. ¡Campana de Gauss aquí también!

He visto que el funcionamiento según el Nuevo Estilo de Relaciones —impulsado por reuniones en las que la gente se compromete, por la comunicación, etc.— en algunos proyectos se tuerce, se relaja. El cambio cultural que supone el Nuevo Estilo de Relaciones es muy fuerte, y la inercia y el entorno, la sociedad, nos empujan en otro sentido.

La actitud de diversas personas de los sindicatos. Ya antes había visto hasta qué punto, por mantener el poder, se puede sacrificar a la gente por la que supuestamente se pelea.

Personas que, antes que reducirse el salario con miras a mantener todos los puestos de trabajo, prefieren que se realicen varios despidos. ¡¡¡Cómo somos las personas!!!

Capítulo X

RAZONES PARA EL CAMBIO

La implantación del Nuevo Estilo de Relaciones (**ner**) es un proceso por el que ya han pasado muchas organizaciones de todo tipo, y por el que seguro que pasarán muchas más a medida que el tiempo vaya transcurriendo, y los incrédulos acaben por rendirse a algo que ya ha dado muestras de ser un futuro cargado de presente, con garantías de éxito.

El proceso es uno, estudiado, probado y concreto, que puede adaptarse a todo tipo de organizaciones, sean del tamaño que sean, se dediquen a la actividad a la que se dediquen, se ubiquen donde se ubiquen, tengan la facturación que tengan... Es un sistema versátil y moldeable, basado en las personas y, por tanto, aplicable a cualquier colectivo formado por ellas.

Sin embargo, resulta curioso comprobar como de un proceso similar se perciben sensaciones muy diferentes, cada persona lo ve de una forma distinta, y le da importancia a unas cosas frente a otras. Mientras una ve las bondades de este estilo en un aspecto, otra las ve en otro completamente distinto, y eso hace que poco a poco, y con la implantación del **ner** en tantos y tan diferentes lugares, entre todos vayamos haciendo cada vez más larga la lista de razones por las que apostar por el **ner**.

Hace más de un año que Royde está implantando en su organización el **ner**. Royde es una cooperativa en la que actualmente trabajan 31 personas y que nació hace 35 años. Previamente, había sido una filial de una empresa alemana que quebró, y las personas que trabajaban aquí decidieron quedarse con ella y continuar el proyecto. Fundaron Royde como cooperativa, pero en realidad nunca llegaron a trabajar como se supone que debe hacerlo una organización de este tipo.

Royde se dedica a la fabricación y venta de rodamientos y también herrajes para puertas correderas; hasta el año 2000 más o menos tuvieron que lidiar con una situación económica y financiera muy difícil

que a duras penas les permitía sobrevivir. El inicio del siglo trajo para Royde nuevas oportunidades, pues se abrió a productos diferentes y exploró las posibilidades de compra en China; además, esto les dio una cierta ventaja respecto a otras organizaciones que continuaban efectuando sus compras en mercados tradicionales y ayudó a que la cooperativa saliese a flote. Aunque no llegaron a tener una situación económica boyante, al menos lograron unos años de tranquilidad y de recuperar fondos propios. Lamentablemente, los años buenos no se aprovecharon para invertir, para explorar otros mercados y productos menos maduros, y la crisis que llegó en 2008 a Royde le pilló absolutamente de lleno.

De la charla con las personas que trabajan en Royde he podido extraer un puñado de razones más que incorporar a la mencionada lista de razones por las que apostar por el **ner** y que tiene ya muchas líneas escritas. Royde acudió a K2K cuando perdió el peso pesado de su organización, es decir, la persona que había capitaneado el proyecto durante muchos años, su gerente. Él era la persona en la que había recaído durante mucho tiempo la mayor parte de la responsabilidad de la toma de decisiones, y también el peso en lo que al funcionamiento de la organización se refiere. Al encontrarse sin esa persona, buscaron y probaron diferentes alternativas que cubrieran el hueco que se había generado, pero esas alternativas no acababan de convencerles del todo. En un momento dado, una persona de las que formaban parte de la Junta Directiva comentó que había oído hablar de Koldo Saratxaga y de su propuesta alternativa de gestión empresarial y propuso a los demás probar con esa solución. Un acuerdo a tres bandas entre K2K, el Consejo Rector de Royde y las personas que trabajaban en la organización fue el pistoletazo de salida a este proyecto que ya tiene casi dos años de andadura a través del **ner**.

Con la implantación de este estilo comenzaron poco a poco a conocerse, pues personas que llevaban trabajando en esa organización durante años resulta que no se conocían. No se llevaban mal, ni bien, ni todo lo contrario, simplemente no se conocían y por una razón tan sencilla como es que el espacio estaba distribuido erróneamente, lo que a su vez había dado lugar a establecer diferentes barreras. Así, la configuración del lugar de trabajo comprendía tabiques, puertas, pasillos, salas, llaves... Elementos que, con el paso del tiempo, se convirtieron en obstáculos que impedían que la comunicación y las relaciones fluyeran con naturalidad.

Este problema no es exclusivo de Royde, sino que lo sufren muchas organizaciones, diseñadas físicamente en compartimentos destinados a diferentes grupos de personas o al trabajo individual de quienes que ocupan ciertos «cargos». Las personas que se aíslan en un espacio físico determinado acaban haciéndose insensibles a las dificultades que el trabajo pueda estar planteándoles a quienes trabajan en la estancia contigua, y esto hace que cuando un problema común salga a la luz, se manifieste una cierta tendencia a guardar la propia espalda y dirigir la mirada hacia los que trabajan un poco más lejos, a quienes se conoce solo como trabajadores y no como personas, y por lo tanto, es más sencillo echarles la culpa mientras se salvaguarda el empleo.

Eduardo es una de las pocas personas de Royde que ha tenido la posibilidad de trabajar en diferentes departamentos, y ha podido comprobar cómo ese separatismo físico llevaba a unos y otros a culparse «suavemente» de las situaciones que se generaban.

—Los de la oficina técnica decían que la culpa era de los comerciales... ¡Que no venden lo suficiente!, ¡que deberían haber viajado más!, ¡que tendrían que haber hecho más visitas!... Por su parte los comerciales se quejaban de la oficina... ¡Es que no nos dan suficiente base!, ¡es que no nos dan datos!, ¡es que...! Como ocurre casi siempre, la culpa no es de nadie, al menos no lo es por completo de una de las partes, sino que suele ser un cúmulo de errores o circunstancias que se dan y que deben solucionarse trabajando conjuntamente todas las partes —dice.

¡Tabiques fuera! A ese grito de «guerra» comenzó el **ner** a entrar en Royde, pero su situación no era la mejor del mundo, sobre todo teniendo en cuenta el complicado momento por el que pasa el país en este momento y a la que ellos no eran ajenos. No consideraban que fuera el momento para invertir parte de sus recursos en una gran reforma, y les pareció que la mejor idea era realizar por ellos mismos el objetivo. Esto supondría trabajar en sus ratos libres, en sus vacaciones, los fines de semana... ponerse el mono de faena y limpiar, pintar, rascar, derribar tabiques, levantar otros nuevos... un trabajo que requeriría el esfuerzo de todos en tareas para las que muchos no estaban preparados o a las que no se habían enfrentado nunca, ni siquiera mentalmente.

Inicialmente muchos pensaron que no habría voluntarios suficientes para hacer ese trabajo, y menos fuera de su horario laboral, pero para su sorpresa y como muestra del desconocimiento de unos por parte de otros, la mayoría de las personas de Royde acabaron participando en un

objetivo que hoy, una vez terminado, todos valoran como una de las experiencias más positivas que han vivido dentro de la organización.

Trabajaron todos a una, las personas de administración con las de taller, las de calidad, los ESC, el Coordinador... Algunas de ellas cruzaron por primera vez el tabique que les separaba del espacio contiguo y conocieron por fin de una forma más cercana a las personas junto a quienes había transcurrido su jornada durante muchos años. Compartieron horas de muchísimo trabajo, pero también desayunos (*amaiketako*) en comunidad, momentos de ocio laboral en los que pudieron conocerse, verse la cara, comprobar que a todo el mundo le interesa el buen funcionamiento de la organización y palpar que la implicación es general y no solo del propio departamento, —que además ya ni se llama así—, algo que solemos pensar cuando ponemos en práctica la mala costumbre de mirarnos solo el ombligo.

Fueron necesarios dos o tres meses para que Royde cambiara por completo su aspecto, y pasara a tener una imagen como la que hoy luce: completamente renovada tanto por dentro como por fuera. Y es que a veces es necesario cambiar el espacio que nos rodea a diario, ya que de él depende en cierta medida la filosofía del **ner** y su éxito, pero también porque la imagen que proyectamos al exterior hay que cuidarla, pues es lo primero que perciben los demás de nosotros mismos, y somos los máximos responsables de la visión que los demás tienen de nosotros.

Participar en realizar este objetivo les demostró en vivo cuál es el espíritu del **ner**: «trabajar unidos e implicados en un proyecto común al que cada uno aporta lo que puede».

Las personas somos todas diferentes y cada una tiene muchas cosas con las que contribuir. Las de mayor fortaleza física se ocuparon de las tareas que requerían más fuerza, como el derribo de tabiques, mientras que otras se dedicaban a las tareas de más precisión, paciencia, o incluso conocimientos de gastronomía, pues los desayunos de los que disfrutaban en los descansos también requerían la dedicación de alguna persona. Y mientras trabajaban en equipo, comprobaron que todas las cosas que deben hacerse por el bien de una organización tienen la misma importancia. El experimento resultó ser un éxito y consiguió que todas las personas de Royde entendieran en qué consiste este otro modo de gestión, lo experimentaran en primera persona, comprobaran que funciona y, por tanto, que podían apostar por él, para cambiar por completo el funcionamiento de Royde, y llenar el hueco que el antiguo gerente había dejado tras de sí.

De ese proceso de mejora de las instalaciones ha pasado un tiempo considerable, y en Royde ya viajan por el camino de las emociones. En este tiempo que ha pasado desde que el **ner** llegara a su organización han podido comprobar cómo sus vidas han cambiado y cómo su día a día se rige ahora a partir de unas prioridades ordenadas teniendo los proyectos por bandera y las personas como valor principal.

La llegada de K2K a Royde trajo más cambios, bastantes de ellos relacionados con el tipo de trabajo que desempeñaba cada persona. Fueron muchos quienes tuvieron que cambiar de funciones para buscar una mayor eficiencia.

La persona que se encargaba de la dirección industrial pasó a ocuparse del diseño y las compras en China; el Director de Compras pasó a liderar un ESC (Equipo de Satisfacción Cliente); el de Calidad también a ESC; el Financiero igualmente se dedicó en parte a ESC... Estos cambios fueron muy importantes porque con la pérdida del gerente, Royde se había quedado sin apenas conexión con el mercado, ya que en él había recaído la gestión de la cartera de clientes hasta entonces, por lo que todos estos cambios iban enfocados a formar a algunas personas en dicho aspecto y así evitar hacer contrataciones externas. El proceso sería más lento que el que hubiera supuesto una nueva contratación, pero, como contrapartida, les convertiría en autosuficientes y polivalentes de cara al futuro, y eliminaría el riesgo de quedar a la deriva ante la pérdida de cualquier persona.

Para algunas de esas personas los cambios fueron mucho más allá de un cambio de puesto. La crisis del ladrillo les estaba afectando negativamente y tenían menos trabajo del que necesitaban para mantener el ritmo habitual. Por eso K2K puso en práctica otra de las medidas de éxito del **ner**: la reubicación. Algunas personas de Royde aceptaron voluntariamente salir por un periodo temporal e indefinido a trabajar a otras organizaciones de **ner group** que necesitaban refuerzos, y de esa manera favorecer a Royde y también a sí mismas.

José, Javi, Eugenio, Isma, Imanol, Catalán, Lasku, Jesús... Con algunos de ellos hemos tenido ocasión de hablar para conocer su situación actual en su nuevo destino, y la realidad es que están contentos por poder mantener su puesto de trabajo y al mismo tiempo favorecer el remonte de su organización. También todos esperan que ese cambio de tendencia surja cuanto antes para poder volver a la que ellos consideran su casa.

El esfuerzo que están haciendo los reubicados de Royde es una pata importantísima en la que sujetar el proceso de implantación del **ner**, ya que uno de los compromisos iniciales de este estilo es que no habrá despidos. Sin embargo, la falta de trabajo hubiera conducido a tomar alguna otra alternativa ingrata, como un ERE más fuerte o el recorte salarial necesario para poder mantenerse todos juntos.

Además de las personas que están reubicadas, las que quedan en la organización realizan un importante esfuerzo que requiere un reconocimiento, ya que tienen que asumir más funciones, ser más flexibles y polivalentes, y en muchas ocasiones realizar tareas que hasta ese momento nunca habían desempeñado. Todo lo hacen desde la responsabilidad de sacar adelante la cooperativa.

En Royde nos han dado una razón de peso que añadir a esta lista a la que antes hacíamos mención, una razón muy importante, sobre todo en los tiempos que corren, en los que tratamos de romper moldes, acabar con normas añejas y avanzar por un camino en el que a veces encontramos más piedras de las que nos gustaría.

El Nuevo Estilo de Relaciones no es discriminatorio con nadie, mide a las personas como personas, no por el tipo de personas que son. En el sistema tradicional, o piramidal, hemos encontrado casos en los que las mujeres se han visto infravaloradas solo por ser mujeres que viven en un mundo iniciado por hombres. Todavía hoy arrastramos ese lastre, y encontramos que hay mujeres y hombres que aún no han despertado a los cambios producidos en la sociedad durante las últimas décadas, y, por tanto, también en el mundo empresarial. Esto nos lo ha contado Idoia, que está segura de que la posición que ocupa hoy en Royde nada tuvo que ver con el hecho de que ella fuera una mujer.

—Cuando K2K se hizo cargo de Royde, me valoraron como persona, valoraron las cosas que sabía hacer, las que era capaz de aprender, las que podía aportar, las que ya había aportado... Y cuando decidimos conjuntamente el tipo de trabajo que desempeñaría a partir de ese momento, nadie se paró a reflexionar sobre si las funciones que me iba a tocar hacer estarían mejor o peor en las manos de una mujer o en las de un hombre. Simplemente, nos planteamos cuál debía ser el lugar que más me beneficiaría a mí y al mismo tiempo a la organización. Si hubiéramos valorado el hecho de que soy una mujer, seguramente no habría tenido ocasión de optar al tipo de puesto que hoy ocupo. Hombres y mujeres somos capaces de

hacer las mismas cosas, desempeñar las mismas funciones y solucionar los mismos problemas, pero es cierto que cuando las mujeres nos incorporamos al mundo laboral, hace ya muchos años, lo hicimos sin soltar de la mano las cargas de nuestra vida personal, y si K2K hubiera reparado en ellas, como hacen en muchas otras empresas, probablemente yo no ocuparía este puesto de trabajo —reflexiona Idoia.

La discriminación laboral que han sufrido y sufren las mujeres en el terreno laboral es un tema pendiente de tramitación todavía, y según nos cuentan quienes ya tienen la suerte de vivir en este estilo, el **ner** es una perfecta solución al respecto.

El **ner** no es un sistema de gestión que esté especialmente diseñado pensando en las mujeres, ni que valore a las mujeres frente a los hombres, pero tampoco al contrario, sino que se trata de un sistema que valora a las personas de forma individual, piensa en sus sentimientos, en sus emociones, en sus necesidades... y a partir de ahí, da a cada uno su lugar en la organización, sin valorar hechos externos como el de ser hombre o mujer. El **ner** piensa en las capacidades de cada persona, en las circunstancias que la rodean, pero eliminando desde la base las etiquetas, los estereotipos, los prejuicios e incluso las costumbres que arrastramos desde hace muchos años y que en ocasiones se convierten en una absurda razón de peso que nos lleva a tomar decisiones no excesivamente reflexionadas.

—Hasta ahora me sentía profesionalmente vacía, tenía la sensación de trabajar mucho, pero no veía la recompensa por ninguna parte. Desde que vivimos en el nuevo estilo, me siento más valorada, me siento mejor conmigo, me he sorprendido de la cantidad de cosas que soy capaz de hacer y me da mucha pena no haber podido aportarlas durante todos estos años de atrás —prosigue Idoia—. He podido conocer a personas con quienes he mantenido contacto telefónico durante años y ser la cabeza visible de Royde en algunos momentos, y me he sentido muy bien haciéndolo.

Idoia ha ganado muchísimo con este cambio y, obviamente, no ha sido la única. Rafa también ha descubierto que tiene muchas más capacidades de las que conocía y, para su sorpresa, se ha dado cuenta de que sabía el suficiente inglés como para mantener conversaciones telefónicas y enviar correos electrónicos sin ninguna dificultad.

Rafa trabajaba como responsable de control de calidad, y con la implantación del **ner** pasó a ser líder del Equipo de Satisfacción del Cliente (ESC), un puesto completamente diferente al que había ocupado hasta el momento. No estaba muy seguro de si podría desempeñar ese trabajo, y por eso decidió establecer un plazo.

—Establecí personalmente un plazo de tiempo que consideraba el suficiente para ponerme al día de mis nuevas ocupaciones, pensando que si alcanzado ese periodo de tiempo no me sentía cómodo en mi nueva ocupación, debería considerar que el cambio no había sido positivo. El plazo se cumplió y sentí que no había avanzado todo lo que me hubiera gustado, por lo que hablé con el Coordinador para preguntarle su opinión. Sentí un gran respaldo de su parte, me dio confianza y me invitó a tener paciencia —dice Rafa.

El **ner** trae consigo oportunidades para todas las personas que tienen la suerte de vivirlo en su propia piel, esa es quizá otra de las razones que añadir a la lista de motivos por los que el **ner** va poco a poco ganando terreno a otros sistemas ya caducos. Rafa, al igual que sus compañeros, llevaba muchos años, en su caso, más de 25, viviendo su día a día de forma preestablecida y acostumbrada, y eso había hecho que se olvidara de todas las cosas que era capaz de hacer; por eso sintió miedo cuando llegó el momento del cambio y estableció ese medio plazo como colchón a su salto de silla. Al llegar a su nuevo puesto, vivió un tiempo de incertidumbre, de aprendizaje, de desconcierto natural... pero también vio como iba desarrollando capacidades para solventar todos los problemas que se iba encontrando a su paso, fue consciente de capacidades que en su mayoría tenía dormidas porque nadie las había dado la oportunidad de despertar, y encontrarse con ellas también le ayudó a fortalecer su yo.

Rafa afirma rotundamente que él era más feliz antes de que el **ner** llegara a su vida: «La ignorancia nos hace felices», dice. Pero poco a poco, mientras vamos desgranando la conversación y repasando los acontecimientos que ha vivido durante los últimos meses, nos cuenta que lo que vive ahora le gusta más que lo que tenía antes, y sin darse cuenta va entrando en contradicción consigo mismo. Rafa lleva aquí casi más tiempo del que puede recordar, y a pesar de que el cambio no ha sido fácil, nos enumera unas cuantas razones por las que Royde es parte de su proyecto de vida, la razón el motivo por el que está dispuesto a hacer lo que sea necesario para que Royde continúe su camino y, por

tanto, él también el suyo; por situación, por cercanía, por conocimiento... y a estas alturas, también un poco por cariño. Rafa es optimista y muy dispuesto a todo, pero también muy exigente consigo mismo, y es precisamente esa exigencia su arma de doble filo, es la que le hace avanzar en su trabajo, conseguir nuevos retos, pero también la que le hace creer que siempre debe llegar más lejos y lo que le hace inconformista.

Para Eduardo, la parte más positiva de este sistema de gestión, y la razón principal que añadir a esa lista de razones, es que ha aprendido a ponerse en la piel de los demás compañeros de trabajo.

—Tendemos a pensar que nuestro trabajo es un chasco y que el de los demás es estupendo y maravilloso. Ahora, con este sistema, el trabajo de todos está a la vista de todos, y hemos podido ver que ni el nuestro es tan malo como nosotros lo veíamos, ni el de los demás es tan bueno como pensábamos, y eso nos hace trabajar de una forma más cercana, empatizar más con los demás y valorar su trabajo tanto como valoramos cada uno el nuestro —dice.

El paso de K2K por Royde es temporal, K2K se ha hecho cargo de la coordinación de la organización durante el proceso de implantación del Nuevo Estilo de Relaciones, pero una vez finalizado el cambio de sistema, la organización deberá quedarse en otras manos, unas manos que ya han recogido el testigo de la coordinación y que estos días conviven al lado de las del Coordinador de K2K en Royde, quien le acompañará durante los meses que todavía quedan hasta que finalice el proceso. Son las manos de Aitor, una persona que lleva mucho tiempo en la organización, que con la llegada de K2K cambió por completo de ocupación.

Con él hemos hablado y también nos ha dado razones que incorporar a esa lista de motivos favorables al **ner**.

—Hemos aprendido a trabajar. Después de muchos años de andadura, Royde ha ganado en eficiencia. Hemos aprendido a hacer mejor nuestro trabajo, ahora caminamos todos hacia la misma dirección, por un mismo proyecto, y eso hace que tanto la organización en general como las personas que trabajamos en ella tengamos un mayor y mejor conocimiento del mercado y del público al que nos dirigimos, y por tanto, muchas más posibilidades de conseguir el éxito dentro de él —dice Aitor.

Otra de las cosas que Aitor destaca es el aprendizaje al que se han sometido estos meses en Royde en cuanto a la toma de decisiones.

—Antes solo unos pocos tomábamos las decisiones el respecto de las ventas, de las compras, de los cambios... y eso significaba que no las tomábamos nunca, pensábamos y pensábamos y dábamos vueltas a cuál sería la mejor opción, pero nunca llegábamos a ningún puerto por miedo a equivocarnos y llevar al resto de las personas a una situación incómoda. Eso hacía que cualquier paso que tuviéramos que dar se alargara en el tiempo interminablemente. Ahora, las decisiones las tomamos entre todos, y lo hacemos con agilidad, pensadas y meditadas, eso por supuesto, pero al tomarlas entre todos, hay más información, más puntos de vista, más cosas para valorar, más pros y más contras que antes, y eso hace que las decisiones se tomen de una forma más rápida y más segura. ¡Vamos o no vamos, pero ya!, eso no quiere decir que acertemos siempre, pero todos participamos, somos responsables y avanzamos, esa es una de las cosas más importantes que hemos aprendido de K2K, a decidir —añade Aitor.

Cuando K2K llegó a Royde, la organización pasaba por momentos complicados de los que está saliendo, muy lentamente, pero la tendencia ya ha cambiado, y tanto Aitor como algunas otras personas que forman parte de la organización y nos han contando su visión opinan que de no haber llevado a cabo este cambio, no solo la tendencia no se hubiera corregido, sino que probablemente las dificultades se hubieran agudizado, peligrosamente.

Todavía queda camino por recorrer, el **ner** es un estilo relativamente nuevo por el que todavía tenemos que aprender a caminar firmes, y una de las cosas que en Royde más está costando conseguir es la autorregulación del trabajo y de las responsabilidades.

—Ahora el horario es flexible, cada persona puede adaptarlo a sus necesidades, siempre contando con sus compañeros, sin embargo, casi nadie lo ha cambiado, y entre los que lo han hecho, ha sido solo mínimamente —dice Eduardo.

—Las personas no terminan de convencerse de que ahora dependen de sí mismas mucho más que de los demás, siguen viniendo en muchos casos a mí en busca de respuestas, permisos, confianza... cuando en realidad ahora esas cosas dependen de

uno mismo, de la confianza personal que depositemos en nuestro propio trabajo, de las necesidades y las posibilidades que nos encontremos y nos brindemos, pero aprender a trabajar así es una de las cosas que más nos está costando. Hay que tener en cuenta que venimos de trabajar, durante muchos años, bajo la supervisión de otra persona que generalmente tomaba las decisiones por nosotros y organizaba nuestro trabajo —opina Aitor.

Ahora las personas son responsables de su trabajo, de organizarlo, programarlo y sacarlo adelante. Todas, incluso las de producción, son autónomas y ellas solas gestionan sus responsabilidades sin necesidad de encargados o superiores.

Olalla trabaja en montaje y nos ha contado cómo desarrollan su trabajo ahora, sin depender de nadie, sin que nadie les organice la agenda, ni programe sus actividades a lo largo del día. Ahora son ellos quienes se autorregulan, se controlan a sí mismos, establecen sus plazos. Curiosamente, eso les hace sentir más presión sobre su trabajo, pero es una presión que se ejercen a sí mismos.

—Si antes nos decían que un trabajo tenía que estar terminado para mañana lo intentábamos por todos los medios, pero si por alguna razón no lo estaba no nos preocupaba tanto como ahora. Gracias al **ner**, ahora sabemos cuáles serán las consecuencias del retraso y eso nos hace trabajar pensando en ello. Esto tiene muchas cosas positivas, pero, como en todo, también hay alguna negativa, que quizá con el tiempo podamos pulir —afirma Olalla.

Mikel también opina en la misma dirección...

—La responsabilidad ha aumentado, y es cierto que se vive más cómodo cuando te dicen lo que tienes que hacer y no tienes que pensar, pero tener el conocimiento que tenemos ahora sobre la organización también nos permite vivir más de cerca el día a día, implicarnos más en el proyecto —dice Mikel—, yo me quedo con este sistema, a pesar de que todavía tenemos algunas cosas por mejorar.

«Nos queda bastante por hacer», esa es la frase que han pronunciado todas las personas de Royde con las que hemos hablado, pero todos la han pronunciado con una sonrisa, y sobre todo, mostrando confianza en el cambio. Algunos de ellos creen que este es y debe ser el futuro de

todas las organizaciones que quieran tener una plaza en el mercado del futuro, pero para saber si eso es así, todavía tendremos que seguir trabajando.

Los cambios realizados por Royde han supuesto también importantes avances no solo cualitativos, sino también cuantitativos. Para no abrumar con indicadores, haremos referencia a dos de los más habituales: el ejercicio 2011 finalizó con un incremento de la producción de un 10,4% respecto a 2009 (el último ejercicio antes de la implantación del **ner**) y con una mejora del 54% del resultado del proyecto. Todo ello en un contexto de mercado desolador y con una caída del 50% en la facturación del principal cliente de Royde.

Capítulo XI

NER EGUNA

La celebración de la primera edición del ner eguna ha sido, además de un espléndido día lúdico y festivo para todas las personas de **ner group** que participaron, una magnífica experiencia práctica de los valores del Nuevo Estilo de Relaciones aplicados más allá del ámbito de la propia organización empresarial en la que cada cual participa.

* * *

Aquí estoy, haciendo equilibrios sobre un banco para capturar este magnífico momento en toda su intensidad. Aparentemente, podría ser una comida popular más, muy numerosa sin duda, pero detrás de esta imagen hay una historia que merece la pena ser contada.



Como muchas buenas ideas, esta surgió alrededor de una mesa, de unos riquísimos platos y de unas copas ya vacías: celebrábamos el fin del año 2010 con el equipo de Urtxintxa² y en la sobremesa empezamos a comentar animadamente sobre la reciente creación de **ner group** y lo que podría significar de cara al futuro, las enormes posibilidades que nos ofrecía, y el desarrollo común que ya en esos inicios todos intuíamos.

Uno de los aspectos que veíamos con mayor potencial era la posibilidad de profundizar en las relaciones personales y profesionales entre las personas de las diferentes organizaciones que componían **ner group**, lo que podía ser una plataforma magnífica para encontrar oportunidades en común, innovar, compartir experiencias, generar sinergias. En definitiva, para lograr que el resultado fuese mayor que la suma de las partes, para conseguir que dos más dos fuesen cinco, ¡o cincuenta!, en lugar de solo cuatro.

Y ahí fue cuando alguien dijo «para eso lo mejor sería organizar una comida en verano para toda la gente de **ner group**... pasando un buen rato juntos, disfrutando unos de otros, ¡ahí sí que se avanza en el Nuevo Estilo de Relaciones!».

La idea fue celebrada con alborozo y con otra ronda de copas y de ideas que aumentaban y mejoraban la inicial: «...y la comida podía ser también con nuestras familias, no solo nosotros...», «...y podíamos organizar algunos juegos para los más peques...», «...hombre, y no solo para los más peques, también para el resto...», «...¡y una verbena!...», «...claro, ¡¡¡hacemos un ner eguna³ todos los años!!!...».

Si hubiese sido una reunión formal de un equipo de trabajo encargado de la puesta en marcha de un proyecto, hubiese sido perfecta, de libro, de grabar y enseñar en los másteres: cada nueva idea era acogida e integrada con las anteriores y generaba nuevas ramificaciones e ideas, todos los que estábamos participamos animadamente y con cada nueva ocurrencia nuestra imaginación se iba avivando aún más.

El fin de la sobremesa nos llevó a otros lugares para seguir la celebración y también nos llevó a otras conversaciones y a otras fantasías, pero la idea del ner eguna no cayó en saco roto.

² Ver capítulo sobre Urtxintxa en este libro.

³ Eguna, en euskera, significa «el día»; ner eguna sería «el día del ner».

Pasados unos cuantos meses del 2012, aprovechamos una reunión del Equipo de Comunicación de **gbe-ner** para presentar formalmente la propuesta de celebración de un **ner eguna**, con los siguientes objetivos:

- Tener un día de celebración, de fiesta, para todas las personas de **ner group** en el que hubiese oportunidad de fomentar las relaciones informales, más allá de las reuniones, los equipos de trabajo y el día a día.
- Compartir esa celebración con nuestros entornos familiares y de amistad, para hacerles también partícipes de lo que vivimos en nuestras organizaciones y en **ner group**.
- Aprovechar la propia organización del evento para fomentar el trabajo en equipo entre personas de diferentes organizaciones de **ner group** y para tener una experiencia más de los valores del Nuevo Estilo de Relaciones.

Visto y no visto, el Equipo de Comunicación trasladó la idea al Equipo de Pilotaje de **gbe-ner** y al de **ner group**, se fijó una fecha para la celebración y se empezó con los preparativos.



Una de las características del Nuevo Estilo de Relaciones, y por lo tanto, de **ner group**, es la búsqueda permanente de la implicación y la aportación de cuantas más personas mejor en cualquier proyecto, idea o trabajo. Sin perder de vista la eficiencia, se promueve que no sean siempre los mismos cuatro quienes se encargan de todo, sino que haya espacio para cualquiera que quiera participar y tenga algo interesante que aportar.

De este modo, para la preparación del *ner eguna* se organizó un equipo de unas 30 personas de todas las organizaciones de **ner group** y se trabajó durante dos meses en un clarísimo ejemplo de lo que es el Nuevo Estilo de Relaciones: se aportaron todas las ideas, se analizaron y se aceptaron o rechazaron en el propio equipo; se crearon varios equipos operativos para desarrollar en concreto esas ideas, los cuales eligieron a sus líderes, establecieron sus prioridades, consiguieron involucrar a las personas que necesitaban de otras organizaciones y cumplieron sus compromisos para conseguir que el *ner eguna* fuese una realidad.



Varias decenas de personas de diferentes organizaciones y con diferentes responsabilidades en ellas, trabajando en equipos totalmente autogestionados, sin jefes ni encargados, con un objetivo común muy claro, alcanzando consensos y dirimiendo diferencias sin necesidad de recurrir a ninguna jerarquía, aportando tiempo y esfuerzo desinteresadamente, resolviendo dificultades, superando inexperiencias, solventando desconocimientos, y además tratando de pasarlo estupendamente bien: no se me ocurren ejemplos mucho mejores para expresar lo que es el Nuevo Estilo de Relaciones y lo que es **ner group**.

Las semanas previas a la fecha fijada para el evento, el 24 de septiembre, estuvieron repletas de reuniones, de trabajo y de anécdotas y pequeñas

historias de esfuerzo, generosidad, toma de decisiones compartida, etc., pero sobre todo, de nuevas relaciones tanto porque se daban entre personas, muchas de las cuales no se conocían previamente, como porque se producían en un contexto y de una manera completamente diferente a lo que suele ser habitual en el mundo de la empresa tradicional.



De los innumerables aspectos que era necesario gestionar para el éxito del **ner eguna**, había dos que no estaban en manos del equipo organizador: por un lado, la meteorología, y dado que en esas fechas podía ser bastante variable, fue necesario establecer planes alternativos para estar preparados ante cualquier contingencia que se produjese en ese aspecto. Y por otro lado, la participación de las personas de **ner group**.

Este elemento era esencial y en buena parte dependía de que las propias personas de **ner group**, más allá de las que habitualmente participan en los equipos de trabajo y, por lo tanto, tienen una vida más intensa dentro de **ner group**, tuviesen el interés y la inquietud de compartir una jornada lúdica e informal con otras personas del grupo. En definitiva, que el Nuevo Estilo de Relaciones en el que se desenvuelven las personas internamente en cada organización de **ner group** pudiese abarcar

también a sus relaciones con quienes se encuentran en otras organizaciones y ámbitos.

La respuesta, como siempre, superó las más optimistas previsiones ya que se apuntaron a participar en el *ner eguna* más de 400 personas, lo que obligó de nuevo al equipo organizador a dar muestra de su capacidad de reacción y de gestión para redimensionar todo el evento al enorme interés generado.

Finalmente, el día se desarrolló según lo previsto desde las 11 de la mañana hasta las 8 de la tarde y estuvo repleto de actividades pensadas para todas las edades: exhibición de *herri kirolak* a cargo de Esnaola y de Saralegi, *bertsolaris*, *trikitilaris*, juegos, talleres y actividades musicales para los más pequeños, una gran corderada a cargo del cocinero Karlos Ibarrondo, la actuación de Walk On Project (WOP) y *disco festa* para los más animados.



El buen ambiente, las ganas de conocer y relacionarse con otras personas de **ner group**, y la colaboración y participación acompañaron toda la jornada y la convirtieron en un éxito en todos los aspectos.

Antes de la comida, Koldo Saratxaga, presidente de **gbe-ner Elkarte**, se dirigió a los asistentes, especialmente a los más pequeños, a quienes definió como «nuestra esperanza de un futuro mejor», para animarles a actuar en la vida siempre con pasión, «desde las tripas, sintiendo primero, pensando después y finalmente actuando, porque la pasión, la emoción es la fuerza más poderosa que tenemos a nuestra disposición».

Y así, lo que empezó como una idea en la sobremesa de una comida acabó convertido en una espléndida realidad de la que seguro podremos seguir disfrutando en años sucesivos.



Capítulo XII

SI MAHOMA NO VA A LA MONTAÑA...

Pasé unos cuantos años de mi vida intentando convencer a propios y a extraños de que había una forma diferente de hacer las cosas que nos podía llevar a sentirnos mucho más felices, que nos permitiría disfrutar mucho más de la vida, que nos haría disfrutar de una vida más cómoda, más fructífera, más solidaria, más personal... Pero lo hice sin mucho éxito, quizá porque era algo desconocido, porque era difícil de creer, de entender... o quizá porque no supe transmitirlo como debía, pero a pesar de todo, no tuve dudas.

Así que después de invertir muchos esfuerzos en ello decidí dejar de andar por aquel camino que al menos a mí no me llevaba a ninguna parte... Empecé a andar sin rumbo fijo, analizando, buscando... y de repente ocurrió aquello de que si Mahoma no va a la montaña, será la montaña la que vaya a Mahoma.

Un día cualquiera, del que recuerdo cada minuto, el **ner** llamó a la puerta de mi vida. No había conseguido convencer a nadie de que me acompañara a caminar por ahí, y fue el **ner** el que vino a tomarme de la mano para llevarme por ese sendero. Desde entonces, he vivido un día a día mucho más feliz, rodeada de gente que sonrío, que es feliz con lo que hace, que tiene confianza en sus compañeros de trabajo, que está segura de sí misma...

Cada día me han recibido con una sonrisa... ¡todos! Todos los correos electrónicos incluían un «por favor», un «gracias», un signo de exclamación para denotar entusiasmo, una explicación de mejora o un reconocimiento al trabajo, y siempre terminaban con un buen deseo. Esto es precisamente lo que llaman «predicar con el ejemplo».

Desde fuera, el Nuevo Estilo de Relaciones me parecía algo utópico, difícil de llevar a la práctica en toda su expresión, algunas cosas me sonaban demasiado bonitas como para ser verdad, pero solo he tenido que experimentarlo para ver que es real, que funciona, que no son palabras vacías, sino hechos probados.

Colaborar con este libro me ha convertido en un bolígrafo, en un altavoz, en un micrófono, en una máquina de escribir, en una grabadora... He sido una espectadora perpleja, una oyente de historias increíbles, historias que por lo poco frecuentes hacían que me quedara con la boca abierta, he escuchado frases que no creo que se vayan nunca de mi memoria, palabras con la fuerza de un titular... He comprobado en primera persona lo que las personas que viven el **ner** piensan de él, y como consecuencia de ello, también he podido vivirlo y sentirlo en mi propia piel.

He hablado con personas jóvenes que para nada se sienten como el último en llegar, sino como una parte importante del futuro, con mujeres que dentro de su organización no se sienten mujeres sino personas, con veteranos que no han perdido la ilusión sino todo lo contrario...

Hoy ya no necesito convencer a nadie de que hay otra forma de hacer las cosas, de gestionar nuestra vida... He pasado a formar parte de las personas que creen que los sentimientos son la fuente de la vida, y que todo cuanto hacemos forma parte de nuestras emociones. El nuevo estilo no es una forma diferente de relacionarnos, no es una forma diferente de gestionar la empresa, no es una estructura horizontal, ni vertical, ni siquiera es una estructura... El Nuevo Estilo de Relaciones es un Estilo de Vida, un estilo en el que lo más importante es la persona que lo vive, lo siente, lo disfruta... Un estilo que no aparcamos cuando termina nuestro trabajo, sino que continúa en nuestra casa, en nuestro grupo de amigos, en nuestra familia, en nuestras vacaciones, en el colegio, en el campo de fútbol, en la cocina, de tiendas, de tapas...

Qué suerte haber podido vivir esta experiencia...

Capítulo XIII

NUESTRA EDITORIAL LOSLIBROSDEK2K.COM

A estas alturas, nada es más que evidente que el hecho de que nos encanta hacer partícipes de nuestras experiencias a todas las personas que quieran interesarse por ellas: en nuestra página web www.k2kemocionando.com y en nuestro Gaur Egun en <http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/> tenemos docenas de documentos, experiencias, entrevistas, reseñas, etc., de todo lo que vamos haciendo, de todo lo que tiene que ver con el Nuevo Estilo de Relaciones que es nuestro motor fundamental.

La transparencia y la generosidad son dos valores esenciales dentro del Nuevo Estilo de Relaciones y no compartir nuestras vivencias, nuestras ideas, nuestras experiencias, sería como lo de la cuchara de palo en casa del herrero, y la coherencia es algo esencial para nosotros.

Por coherencia, y porque nos gusta hablar de lo que vivimos y que eso pueda ser de alguna utilidad a otras personas y organizaciones, que pueda despertar alguna inquietud, alguna idea, alguna pregunta, en definitiva, que pueda sembrar alguna semilla, por pequeña que sea, y que esta dé un fruto en algún momento.

Son innumerables las relaciones y los contactos que han surgido a través de esta manera de actuar, lo cual no es sino la demostración, una vez más, de que el que siembra recoge y que de lo que das, recibes, pero multiplicado.

Por eso nacieron Los Libros de K2K, porque hay cosas y casos que no se pueden contar en un breve post de un blog, que requieren el espacio y el tiempo de un pequeño libro, porque merecen y necesitan ser contadas.

Antes de K2K emocionando, Koldo Saratxaga había publicado dos libros: el primero, *¿Sinfonía o jazz?*, elaborado por Luxio Ugarte con entrevistas a Koldo, y el segundo *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, escrito por el propio Koldo. Ambos libros se editaron y distribuyeron a través de sendas editoriales y por los canales habituales.

Sin embargo, para las siguientes publicaciones, desde el equipo de K2K nos planteamos la necesidad de hacer esto también de una manera diferente, de no tener que pasar tampoco en esto por la cultura imperante y de aprovechar para profundizar de nuevo en los valores del Nuevo Estilo de Relaciones.

A partir de entonces, las nuevas publicaciones de Los Libros de K2K, *El éxito fue la confianza* de Koldo Saratxaga y Jabi Salcedo, *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder* de Oscar García, *Sentimientos, Pensamientos y Realidades* de Koldo Saratxaga, y este que tienes en tus manos *Experiencias ner 2011: otra realidad empresarial contada por sus protagonistas* de todo el equipo de K2K emocionando, se editan y distribuyen de una manera muy especial y muy poco habitual.

Para empezar, todas las publicaciones se editan bajo una licencia Creative Commons, lo que significa que, al contrario de quienes utilizan los Copyrights, nosotros no nos sentimos dueños absolutos de nuestras obras. No podríamos serlo porque lo que contamos son experiencias y vivencias compartidas con muchísimas otras personas y, por lo tanto, sería un atrevimiento por nuestra parte adueñarnos en exclusiva de ellas. Por el contrario, nuestros libros pueden ser utilizados y reproducidos por quien lo desee, sin más limitación que la de atribuir su autoría a Los Libros de K2K, no hacer uso comercial de ellos y, en todo caso, no utilizar una licencia de propiedad más restrictiva que la que nosotros usamos.

Además, nuestros libros están a disposición de quien lo desee en nuestra web loslibrosdek2k.com para su descarga libre, sin ningún tipo de restricción o requisito. Creemos firmemente que compartir es esencial en todos los ámbitos de la vida, pero compartir el conocimiento, las experiencias, las vivencias es del todo necesario y nos enriquece a todos personal y profesionalmente. Por eso nuestros libros están a disposición de quien quiera, y de quien quiera compartirlos con otras personas.

Y por último, como tercera pata de esta manera diferente de editar y distribuir nuestras publicaciones, está el precio que tienen nuestros libros: aunque se pueden descargar libremente en nuestra web, no somos partidarios del gratis total, sino de lo que muchos en la Red ya denominan «la economía del cariño». Es decir, lo que planteamos a nuestros lectores es que paguen por nuestros libros lo que les parezca oportuno, o lo que creen que valen, o lo que puedan, o lo que les venga bien. En definitiva, lo que no queremos es que nadie tenga que quedarse sin una de nuestras publicaciones o tenga que andar «pirateando» solo

porque no tenga dinero para pagarlas. Nuestro objetivo con estas publicaciones es difundir nuestras ideas y experiencias, no hacer dinero con ellas.

Tan es así que todo lo recaudado de quienes desean hacer una aportación por la adquisición de nuestros libros lo destinamos íntegramente a los proyectos sociales que desarrolla la **Asociación gbenner Elkartea** de la que K2K emocionando es socio fundador.

En fin, estas son nuestras motivaciones y estos son los resultados hasta la fecha con Los Libros de K2K. Habrá a quien le parezcan extraordinarios y a quien le parezcan minúsculos; en cualquier caso, nosotros nos sentimos enormemente orgullosos de ellos:

Datos de Los Libros de K2K

	2010	2011	TOTAL
Días desde lanzamiento	263	365	628
Visitas a la web	8.026	4.741	12.767
Descargas de El éxito fue la confianza	4.239	1.621	5.860
Descargas de Cuando la propiedad no quiere ceder el poder		1.303	1.303
Nº de donaciones totales	221	43	264
€ Donados en total	3.307 €	919 €	4.225 €

«Hace algo más de seis años que iniciamos K2K emocionando (<http://www.k2kemocionando.com>), con la idea fundamental de colaborar en organizaciones, tipo Pymes, que quisieran realizar cambios sustanciales, diríamos radicales, en las mismas. Cambios basados en las personas y queriendo realmente conformar un nuevo estilo de relaciones, **ner**, entre todos los entes vivos que comprende su actividad, como son las personas de la propia organización, las personas de los clientes, las personas de los proveedores en su sentido más amplio y, por supuesto, con la sociedad.

En este entorno de “con la sociedad” queremos conectar nuestra idea de compartir nuestras experiencias reales, de forma directa, ágil y gratuita. Deseamos que estén al alcance de todas las personas del planeta que se identifiquen con nuestras inquietudes y, en algunos casos, conducirles a los verdaderos actores de la propia experiencia.»

Experiencias ner 2011

KOLDO SARATXAGA ha creado lo que muchos sienten hoy como un sueño hecho realidad: el estilo organizativo **ner**, el nuevo estilo de relaciones, creador a su vez de proyectos basados en las personas, de organizaciones que miran al futuro situando en el centro a todas sus personas.

Y como realidad que es este sueño, no un mundo ideal ni idealizado, de él se pueden escribir cuantos capítulos permite la condición humana: los bonitos, esperanzadores y de éxito, y los amargos, tristes y destructivos. Si los segundos se encuentran también en estas páginas es porque pueden ser transformados en una semilla de buena cosecha.

El nuevo estilo de relaciones es hoy una realidad gracias al apoyo en la vivencia diaria de sus valores por parte de más de veinte organizaciones que aglutinan a casi dos mil personas. Organizaciones unidas por su estilo de vida empresarial, no por vínculos societarios, en gbe-ner Elkarte y en ner group.

